

# Suinocultura: uma saúde e um bem-estar



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL

# CAPÍTULO 21 – TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES EM SUINOCULTURA

**Autores:** BENNEMANN, P. E\*; SIQUEIRA, A. P.; DIAS, C. P.; MARCONDES, J.L.

**Contato:** pebedu@hotmail.com

## 21.1. A CAPACITAÇÃO DA EQUIPE NA MELHORIA DE RESULTADOS

Faccin (2010) dizia que o que mais influencia o processo produtivo são "as pessoas". Os bons resultados estão presentes quando as pessoas se sentem motivadas por meio de técnicas de gestão motivadoras.

Sabe-se que o manejo influencia os resultados produtivos e impacta no bem-estar dos animais. Uma relação positiva entre tratador e animais reduz as emoções negativas de medo e angústia, traduzindo-se em melhores índices zootécnicos. De outra forma, quando os tratadores agem de maneira agressiva provocando medo nos suínos, os resultados se refletem em perdas em resposta ao estado de estresse agudo e crônico que é provocado por estas atitudes (HEMSWORTH; BARNETT; HANSEN, 1987). Assim, devemos capacitar as equipes de trabalho para que o manejo ocorra de forma calma e tranquila, obedecendo os princípios comportamentais dos suínos.

Para que o trabalho efetivamente se converta em bons resultados, precisamos considerar três grupos de fatores relacionados com a equipe: a capacidade, a vontade e a oportunidade. A capacidade está relacionada com a vocação, competências e conhecimentos; a vontade envolve a motivação, satisfação pelo emprego e atitude de respeito junto dos animais e do próprio trabalho; e a oportunidade se relaciona com as condições de trabalho, atividade dos colegas de trabalho e com as políticas e normas da organização (COLEMAN; HEMSWORTH, 2014). O ser humano, possivelmente é o fator de maior influência sobre as rotinas reprodutivas, o bem-estar e a produtividade dos animais.

Estudos comprovam que existe uma correlação entre as crenças negativas das pessoas a respeito dos suínos (ex.: os suínos são animais glutões, sujos, dão muito trabalho, etc) e o comportamento das pessoas diante dos animais no momento em que estão trabalhando com eles. Esta comprovação serve de base para o desenvolvimento de programas de treinamento com o objetivo de desmistificar estas crenças buscando melhorar os resultados das unidades de produção (COLEMAN; HEMSWORTH; HAY, 1998).

Um estudo realizado com dois grupos de funcionários de uma mesma granja comercial de grande porte submeteu o primeiro grupo a um programa de treinamentos. O segundo grupo não recebeu nenhuma intervenção. Passado um período de seis meses após o final do estudo, a taxa de retenção dos talentos humanos do grupo que participou do programa de capacitação foi de 61%, comparado com 47% do segundo grupo (COLEMAN et al., 2000).

Da mesma forma que a equipe é treinada para realizar os procedimentos de rotina em uma granja – detecção de cio, inseminação artificial, atendimento ao parto, etc, – os colaboradores devem ser treinados para observar e compreender o comportamento animal a fim de melhorar a relação homem-animal e o desempenho zootécnico nas unidades de produção.

Neste sentido, alguns estudos demonstram que uma equipe de funcionários conscientes da importância do bem-estar dos animais, com interações positivas homem-animal, têm correlação direta com o baixo número de animais cansados e lesionados no transporte, melhor aproveitamento de carcaça e qualidade final da carne, menor porcentagem de animais apresentando carne pálida, macia e exsudativa (HEMSWORTH et al., 2002; DIESEL, 2016). Outros estudos indicam uma maior taxa de natimortos e de mortalidade de leitões por esmagamento na maternidade decorrentes de interações negativas e medo do animal ao tratador (HEMSWORTH et al., 1999; LENSINK et al., 2009).

Estes trabalhos científicos comprovaram a importância e o impacto dos treinamentos nas mudanças de comportamento das pessoas que trabalham com suínos, e, da mesma forma, demonstram o reflexo da capacitação das equipes na retenção dos talentos humanos. Também ficou demonstrado que, independentemente do tamanho das unidades de produção, é possível melhorar a relação homem-animal (contatos positivos entre suíno e ser humano) por meio de treinamentos, mesmo sabendo que, em granjas pequenas, uma única pessoa é predominantemente responsável por supervisionar e assistir inúmeros procedimentos e, em unidades de produção maiores, os animais são submetidos ao manejo de várias pessoas ao longo de mesmo período.

## 21.2. EXIGÊNCIAS LEGAIS EM RELAÇÃO À CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

Nas legislações de proteção e bem-estar animal existem várias exigências relacionadas às equipes que manejam os animais. A Diretiva 98/58/CE da União Europeia (COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 1998) - uma norma que trata das condições mínimas para proteção dos animais para produção de alimentos, lã, couro e pele - determina que as rotinas com os animais devem ser realizadas por um número suficiente de pessoas e que estas possuam capacidade, conhecimentos e competências profissionais para atuarem como tratadores. O proprietário deve tomar todas as medidas para assegurar um adequado bem-estar, com a finalidade de garantir que os animais não sejam submetidos a dor e sofrimentos desnecessários.

A Diretiva 2008/120/CE (COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2008), normativa europeia específica para fase de produção de suínos, amplia as exigências relativas a este ponto, pois obriga os empregadores a garantir que as pessoas responsáveis pelos animais tenham recebido instruções e orientações básicas sobre como manejá-los, definindo que sejam oferecidos cursos de formação adequados que contemplem questões de bem-estar animal.

Um documento que também merece destaque é o Código de Boas Práticas do Canadá (NATIONAL FARM ANIMAL CARE COUNCIL, 2014), que estabelece as condições mínimas para a fase de produção. Grande produtor de suínos, no Canadá as habilidades requeridas para a equipe da granja contemplam que os encarregados entendam os princípios comportamentais dos animais para que possam manejá-los melhor. Valorizam-se as boas atitudes dos manejadores pelo entendimento de que o seu trabalho desempenha um papel importante na qualidade de vida dos animais. Paciência, tempo adequado na realização das tarefas e capacidade de prever o movimento dos suínos são importantes qualidades para o trabalho. É fundamental que os manejadores entendam e sigam técnicas que causem baixo nível de estresse, tais como, zona de fuga e ponto de equilíbrio. É recomendado que sejam contratadas pessoas com atitudes positivas e que demonstrem empatia em relação aos suínos.

O capítulo da OIE (Organização Mundial de Saúde Animal) que trata do bem-estar dos suínos na fase de produção traz a recomendação de que os suínos devem ser cuidados

por um número adequado de pessoas, que possuam a capacidade, conhecimento e competências necessárias para manter o bem-estar e a saúde dos animais. A OIE recomenda que, por meio da capacitação formal ou da experiência prática, todos os manejadores possuam competências de acordo com suas responsabilidades. O que significa compreender e ter habilidades de manejar os animais, ter conhecimentos sobre nutrição, técnicas reprodutivas, comportamento, biossegurança, sinais de enfermidades e de ausência de bem-estar animal, como o estresse, dor e inconformidade, mas também sobre como mitigar esses aspectos negativos.

Os indicadores baseados no animal, propostos por este novo guia de bem-estar dos suínos, e que devem ser utilizados nas unidades de produção como forma de avaliar o trabalho das equipes, são os seguintes: respostas ao manejo, aspecto físico, comportamento, trocas de peso, condição corporal, eficiência reprodutiva, claudicações, taxas de morbidade, mortalidade, descarte e complicações resultantes dos procedimentos de rotina (OIE, 2018).

No Brasil, algumas granjas são submetidas ao treinamento de certificação americano de produtores (Pork Quality Assurance ou PQA Plus). O objetivo geral deste treinamento é compartilhar informações diretamente com a equipe de produção ajudando a manter ou criar um produto de alta qualidade para os consumidores do ponto de vista de segurança alimentar, um ambiente mais seguro e produtivo para os animais e funcionários, e aumentar a lucratividade com uma produção eficiente e responsável. Podemos atingir esses objetivos seguindo e aplicando boas práticas de produção, também chamadas de BPP.

Todas estas exigências de ordem regulatória têm como base o princípio de que as práticas de rotina podem afetar a qualidade de vida dos animais, especialmente se forem executadas por pessoas incompetentes ou inexperientes. Por conseguinte, devem ser estabelecidos mecanismos que assegurem as boas práticas na produção de suínos.

## 21.3. GESTÃO DAS EQUIPES NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO

O conjunto de valores e diretrizes organizacionais em uma unidade de produção são reforçados por meio da atuação frequente e participativa da administração, com forte envolvimento do líder junto aos colaboradores.

Os membros da alta administração da unidade de produção (proprietários, diretores, etc.) definem as estratégias do negócio. O gerente é o responsável por consolidar as informações necessárias as informações a serem apresentadas nas reuniões de planejamento estratégico, realizadas anualmente, e em reuniões de planejamento operacional, realizadas mensalmente com a equipe da granja. Na rotina do dia a dia da unidade de produção é esperado:

- Progresso
- Mudanças
- Inovações
- Respeito aos animais

### 21.3.1. Resultados

O sucesso de um determinado setor depende muito de como o trabalho é realizado em outros setores da unidade de produção. Porém, só podemos melhorar aquilo que de

fato medimos (FALCONI, 2009). Portanto, se o objetivo da unidade de produção é tornar a equipe mais eficiente, temos que medir como ela está sendo utilizada. Alguns aspectos que podem ser observados para melhor definir a rotina da granja são:

- Programação semanal de tarefas: descrição das rotinas diárias e semanais;
- Padronização da rotina de trabalho, bem como as tarefas diárias;
- Rotinas simples e priorização de tarefas importantes, eliminando aquelas que não agregam valor;
- Disciplina na execução das tarefas.

## 21.3.2. Distribuição da mão de obra na granja

**Maternidade:** esta fase da produção ocupa de 60% a 65% do tempo da equipe. Nela, as prioridades se concentram na atenção ao parto e nas 72 primeiras horas de vida do leitão.

**Gestação:** ocupa entre 35% a 40% do tempo de trabalho da equipe destinado à preparação de leitoas, coberturas e gestação. As prioridades são a identificação de cio e a inseminação.

**Figura 1.** Atenção ao parto é uma das prioridades do setor de maternidade. **Crédito:** acervo pessoal dos autores.



**Figura 2.** Identificação de cio. **Crédito:** Acervo dos autores.



**Dar prioridade às prioridades:** no dia a dia da granja, é importante ter em conta quais são as atividades de manejo que requerem atenção mais imediata para garantir uma adequada priorização do trabalho e melhores resultados:

- Atenção aos partos;
- Diagnóstico de cio;

- Preparação de leitões;
- Inseminação;
- Avaliação da condição corporal das fêmeas;
- Organização da estrutura de partos;
- Política de descarte de fêmeas;
- Alimentação / medicação e protocolos de vacinação;
- Manejo do crescimento;
- Rotinas de manejo simples dando prioridade ao básico nos sete dias da semana.

### 21.3.3. Metas de Produção

Após a estruturação das tarefas, organização e direcionamento da equipe de trabalho, o próximo passo é estipular as metas de produção. As metas devem ser definidas em conjunto com a equipe de trabalho e a gerência da granja e devem ser baseadas nas análises dos resultados anteriores da unidade de produção.

#### 21.3.3.1. Critérios para definição da meta

Toda meta deve dispor de três informações básicas: nome e objetivo gerencial, valor a ser atingido e prazo para realização. Devemos estabelecer, no máximo, cinco metas por setor, pois um plano de metas com muitos indicadores a ser alcançados tira o foco das prioridades do setor. É importante que as metas sejam claras, tais como número de leitões nascidos, número de coberturas de matrizes, número de leitões desmamados, e realizar reunião anual de comunicação das metas com toda a equipe para torná-las claras. Além da reunião anual, é importante ter reuniões mensais para avaliar as metas logradas e definir medidas a serem tomadas a respeito das metas não alcançadas. Treinar, capacitar e motivar a equipe é essencial para engajá-la no alcance das metas definidas.

### 21.3.4. Gestão da rotina de trabalho

A padronização dos processos é fundamental para a melhoria contínua dos resultados nas unidades de produção. Na prática, a padronização se dá pela adoção de ferramentas como os POP (Procedimentos Operacionais Padrão), o PDCA (Método de Solução de Problemas - Plan, Do, Check, Act), gestão à vista, matriz de responsabilidade, entre outros.

#### 21.3.4.1. Procedimento Operacional Padrão

O POP é definido como uma descrição detalhada da atividade a ser realizada, sendo que o seu objetivo principal é o de tornar os processos padronizados para evitar anomalias e o retrabalho. Trata-se de uma ferramenta de gestão, uma vez que, se bem descritos

e implantados, facilitam a correção de anomalias, tornando o processo mais rápido e eficiente.

O POP é composto por uma estrutura padrão, porém pode ser adaptada quando necessário. Cada descrição de atividade deve conter o tipo de atividade, o responsável por sua realização, os itens e os equipamentos necessários, e a descrição pormenorizada da atividade de forma clara e objetiva. Um item importante na descrição do POP é o objetivo esperado com o procedimento e o procedimento adequado em situações de anomalias.

Para o sucesso na implantação do POP, recomenda-se envolver a equipe responsável pela execução do procedimento em sua descrição como fator de motivação. As atividades descritas no POP devem ser verificadas pelo gestor e revisadas à medida em que o processo sofra alguma atualização.

#### 21.3.4.2. Gestão à vista

Uma vez definidas as metas de produção, é necessário deixar esses indicadores (valor atual, valor que queremos atingir e o prazo) à vista de todos que estarão participando dos processos. A este processo denominamos "Gestão à vista". Para Rubem Myrrha, da Fundação Dom Cabral, é como se fosse o placar do jogo - quem está jogando tem que saber se está ganhando ou perdendo. O objetivo principal é disponibilizar e compartilhar, de maneira acessível, clara e simples, os indicadores e resultados para a identificação de melhorias, além dos processos cruciais para a resolução de problemas (ver **Figura 3** a seguir).

#### 21.3.4.3. Método de solução de problemas

Existe um método científico de gestão para resolver problemas e auxiliar na tomada de decisões. O ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Atuar, da sigla em inglês) é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo entender como um problema surge e como deve ser solucionado, promovendo a melhoria contínua dos processos de produção.

Antes de qualquer ação, é necessário estar preparado e entender o problema. A partir de então se realiza um planejamento, composto de três passos:

A. Definir as metas a ser alcançadas, sem as quais o trabalho não deve ser iniciado. Uma meta é definida por objetivo, valor e prazo. Neste momento, o gestor e sua equipe definirão os indicadores de desempenho, que mostrarão se o objetivo final está mesmo sendo alcançado.

B. Estabelecer os meios e as metodologias de trabalho para a busca da solução do problema e obtenção das metas estabelecidas. Nesta etapa se dá o desenvolvimento do plano de ação, ou seja, o encadeamento de ações necessárias para que o objetivo seja cumprido.

C. O terceiro passo é a definição das medidas de controle ou características de qualidade para verificar a obtenção das metas.

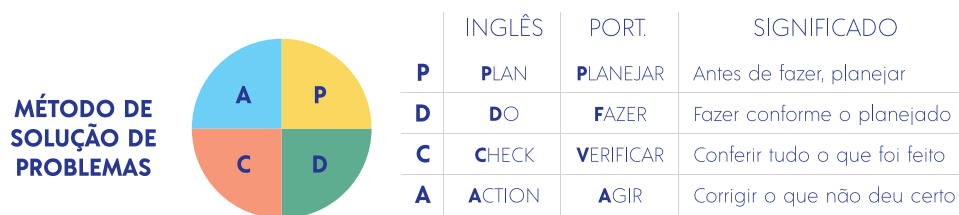
Após a identificação do problema, definição das metas e do plano de ação, passamos para a segunda etapa do ciclo PDCA: a execução. Nesta etapa, colocamos em prática o plano de ação estabelecido, quando a capacitação da equipe é ainda mais fundamental. Antes de iniciar a fase de execução é preciso treinar todos os envolvidos no processo para

assegurar que estejam comprometidos e capacitados para colocar em prática o plano de ação. Este processo pode ser realizado por meio de cursos, palestras, visitas técnicas de orientação, etc. Somente com uma equipe capacitada, capaz de agir de maneira alinhada, conseguimos ter foco nos objetivos corretos. Se não for possível executar o planejado, é preciso voltar à fase anterior (planejamento) e verificar as causas de falhas.

A terceira etapa do ciclo PDCA (Verificar), pode se iniciar tão longo que os primeiros resultados apareçam, o que pode acontecer ainda no processo de implementação do plano de ação. É necessário um monitoramento sistemático de cada ação/atividade estabelecida no plano de ação, comparar o estabelecido com o realizado e identificar as oportunidades de melhoria. É importante adotar uma metodologia de análise estatística dos dados, para evitar erros de interpretação dos resultados. Nesta etapa, saberemos se os resultados estão de acordo com o que foi previamente planejado ou se é necessário ajustar os processos.

Finalmente, na quarta etapa do ciclo PDCA (Agir), podemos nos deparar com duas situações: caso todas as metas terem sido atingidas, esta é a fase em que se adota o plano definido e aplicado como padrão e as tarefas continuam sendo executadas e verificadas de forma contínua. Caso algo não tenha saído como planejado, ou se algum problema for detectado, é o momento de agir corretivamente sobre os pontos que impossibilitaram o alcance das metas estipuladas. É importante capacitar novamente a equipe envolvida, de forma a garantir o entendimento correto das instruções, realizar os ajustes necessários, corrigir falhas e implantar melhorias contínuas.

**Figura 3.** Metodologia PDCA utilizada na resolução de problemas. **Crédito:** acervo pessoal dos autores



**Figura 4.** Descrição detalhada da metodologia PDCA. **Crédito:** acervo pessoal dos autores





#### 21.3.4.4. Matriz de responsabilidade

Uma vez determinadas as funções principais para as operações da granja, é importante distribuir as tarefas a ser realizadas, de modo que o relacionamento entre os membros da equipe fique claro. Um organograma bem elaborado e a definição de uma Matriz de Responsabilidade clara são os primeiros passos para o planejamento e a obtenção de um relacionamento harmonioso entre as pessoas da granja.

Delegar tarefas é nada mais do que "dar a alguém o poder ou direito legal de realizar alguma atividade". Para delegar, o gerente da unidade de produção deve conhecer como sua equipe funciona, como torná-la e mantê-la motivada e como e para quem transferir a responsabilidade de uma determinada tarefa.

No cenário atual da suinocultura moderna, o gerente de uma unidade de produção precisa administrar os recursos pessoais que possui e ter a equipe de forma engajada para que as tarefas sejam cumpridas. Neste sentido, a matriz de responsabilidade permite identificar se várias pessoas estão executando a mesma tarefa, se alguma função está sem um responsável atribuído para fazê-la e até mesmo se a autoridade/responsabilidade de alguém não está sendo entendida na execução das tarefas.

Com as funções e responsabilidades definidas de forma clara, e o conhecimento dos objetivos do projeto e o papel que cada colaborador tem dentro dele, é possível otimizar a mão-de-obra disponível e garantir o sucesso de um projeto.

A melhor genética, sanidade e nutrição disponíveis do mundo, funciona apenas com pessoas preparadas e motivadas, que atualmente é o fator mais importante na indústria de suínos. O capital humano que forma uma granja é muito importante, sendo este seu principal recurso.

A capacitação dos colaboradores é muito importante, uma vez que falhas na identificação de problemas e demora em sua solução podem prejudicar o bom funcionamento da granja e criar um ambiente de desmotivação na unidade. Problemas na integração de uma equipe resultam em baixo comprometimento com as metas, baixo desempenho e descumprimentos de padrões de rotina.

As pessoas precisam ser desenvolvidas ou descobertas. Infelizmente muitos gestores não buscam o desenvolvimento das capacidades individuais de seus colaboradores. Para atingir excelentes resultados, a equipe da granja deve ser treinada e motivada por meio de palestra e cursos, confraternização entre os membros da equipe, treinamento dos manuais e padrões da granja, visita a outras granjas com resultados melhores e uma gestão eficientes das metas.

Um time bem estruturado tem capacidade de reduzir custos, resolver problemas em tempo hábil, dispor de mais tempo para definir estratégias e melhorias, gerar mais confiança e trazer ganhos de qualidade e produtividade.

Um time que trabalha em harmonia se esforça mais. As pessoas compensam as falhas uns dos outros com habilidades ou conhecimento e a solução de problemas é muito mais eficaz, pois buscam ideias e propostas novas e criativas.

#### 21.3.4.5. O método da cubuca

Uma maneira simples e eficiente para incentivar o autodesenvolvimento dos colaboradores é o método da cubuca, sugerido por Vicente Falconi (em Verdadeiro Poder – Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários).

Este método incentiva os colaboradores a demandar conhecimento na medida em que um desafio / problema é apresentado à equipe. Um livro (ou outros materiais como manuais e cartilhas técnicas, artigos etc.) é utilizado como fonte de informação para a solução.

Para o conhecimento ser absorvido por todos os membros da equipe, é necessária uma parte prática. Assim, após a leitura, há um encontro entre todos os colaboradores da equipe e seus nomes são colocados em uma cumbuca. Neste encontro, um dos nomes é sorteado e essa pessoa é a responsável por apresentar o capítulo ou parte do material ao grupo. Em seguida, segue a discussão sobre o assunto. Para aplicar o método recomenda-se a seguinte etapa:

- Escolha um livro ou material técnico que tenha impacto positivo no resultado do negócio ou na solução do problema;
- Forme grupos pequenos, de quatro a seis pessoas. O treinamento e a discussão devem ser direcionados ao problema de cada setor específico e o grupo deve se manter o mesmo durante toda a leitura e discussão do material;
- Realize encontros semanais de pelo menos duas horas com local, horário e dia da semana fixos para facilitar a programação e organização dos encontros;
- O local do encontro deve ser reservado e dispor de meios necessários para uma boa discussão, como projetor multimídia, quadros, flip-chart, além da cumbuca com o nome de todos os participantes;
- Todos os membros do grupo deverão ler e estudar a parte que será discutida na reunião da semana. No momento do encontro, um dos membros do grupo é sorteado para apresentar o material aos demais participantes. Esta pessoa será a facilitadora da reunião, incentivando a participação do grupo, moderando as contribuições que o assunto tem a oferecer para a resolução do problema ou para o desenvolvimento da equipe. Como todos se prepararam, a discussão deverá ser bastante produtiva;
- Caso a pessoa escolhida não tenha estudado, a reunião deve ser desfeita. "Não se deve sortear ou indicar outro nem mesmo aceitar voluntários para apresentar. O método é baseado no compromisso de todos" (FALCONI, 2013);
- Ao fechamento da reunião, deve-se ter um resumo daquilo que foi discutido, as lições aprendidas e uma lista de ações a executar, com os responsáveis por cada ação. O nome da pessoa sorteada retorna à cumbuca, pois pode ser sorteada novamente na próxima reunião. Isso reforça o comprometimento de todos com as reuniões.

## 21.4. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA E INFORMAÇÃO COMO FATORES MOTIVACIONAIS

O treinamento e a capacitação das pessoas são os primeiros passos no processo de motivação. Uma vez que tenhamos uma equipe capacitada, a distribuição de responsabilidades se torna mais fácil e produtiva.

Cada componente da equipe de uma granja deve ter em mente que contribui de forma decisiva para o bom desempenho da produção (AGRINESS, 2018). No momento em que as pessoas se sentem parte do sistema, que percebem que são peças fundamentais para a obtenção de resultados e, mais importante, se sentem responsáveis pelos resultados obtidos no sistema, qualquer meta passa a ser somente mais um desafio. O treinamento e a capacitação da mão-de-obra deve ser "de precisão" - focado nas metas específicas de cada setor versus responsabilidades de cada operador.

Quando se tem um processo de treinamento e gestão da mão-de-obra bem determinado, os membros da equipe entendem sua matriz de responsabilidade e estão focados nas metas de produção e no bem-estar animal, não despendendo tempo na organização dos processos. Cabe ao gestor oferecer qualidade no dia a dia e simplificar a rotina de trabalho do colaborador, eliminando práticas que não agreguem valor, além auditar os processos para garantir que aquilo que foi padronizado seja cumprido.

A disponibilidade de talentos humanos é um fator chave na suinocultura. No entanto, cada vez mais, a escassez de mão-de-obra qualificada e a falta de interesse em trabalhar na suinocultura têm sido um desafio na busca por novos talentos. Ultimamente, a suinocultura tem perdido pessoas para outros setores da economia. Neste contexto, como gerar interesse em atividades do setor primário? Existe uma percepção de que granjas que alcançam a excelência são aquelas que apresentam uma estrutura baseada em pessoas motivadas, comprometidas e capacitadas (AGRINESS, 2018). Dessa forma, se este é o segredo, como motivar e, principalmente, manter as pessoas motivadas em um sistema de produção?

"As pessoas dizem frequentemente que a motivação não dura. Bem, nem o banho - e é por isso que ele é recomendado diariamente" (ZIGLAR, 2019). O que fazer então para se obter motivação diária? O primeiro passo é querer ser motivado, o segundo é buscar a motivação. Estudos demonstram que, quanto mais uma pessoa está comprometida no ambiente de trabalho, mais ela tem condições de ser um agente de mudança. A explicação é que o comportamento - a atitude de fazer - é influenciado, em grande parte, pelo compartilhamento de valores, princípios e crenças da empresa na qual a pessoa está inserida. Porém, motivação, comprometimento e conhecimento são qualidades que podem ser estimuladas (AGRINESS, 2018). Isso significa que, independentemente da função que ocupem no sistema de produção, as pessoas devem ser incentivadas a fazer sempre o melhor. Para isso, é preciso engajá-las no negócio, compartilhando informações e desafios.

### 21.4.1. O conceito CCQ

Como ferramenta de administração participativa, muito utilizada em diversos segmentos do agronegócio, podemos citar o CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) - uma ferramenta-chave para o sucesso de qualquer processo de qualidade e envolvimento de pessoas da suinocultura na tomada de decisão e soluções de problemas

O CCQ é definido por um grupo pequeno de colaboradores, em torno de três a seis, formado voluntariamente e treinado para analisar desvios ou deficiências em suas áreas de atuação e buscar soluções corretivas ou inovadoras (CHAVES, 1998). Este grupo possui o mesmo treinamento e entendimento da filosofia, estrutura e objetivos da empresa. A ação é focada na melhoria do desempenho, redução de custos e aumento da eficiência, principalmente no que se refere à qualidade dos processos. Deve ser estabelecida de forma contínua e sistêmica - e não de forma pontual - para resolver problemas específicos de um setor. Cada melhoria realizada torna-se um incentivo para novos trabalhos e cada trabalho reconhecido leva à motivação e ao reconhecimento profissional.

Entre os objetivos do CCQ, podemos destacar os seguintes:

**A.** Propiciar o crescimento das pessoas, estimulando a máxima utilização do seu potencial e evitando a subutilização de algum membro da equipe. Por se tratar de um crescimento organizado e estruturado da equipe, trabalha-se com os pontos fortes e fraquezas existentes no grupo. O colaborador mais hábil auxilia a potencializar os menos hábeis e o resultado final deve ser de harmonia.

**Quadro 1.** Fatores para otimização. **Fonte:** Lomelino Campos (2004)

<b>Fatores</b>	<b>Para otimização</b>
Motivar os colaboradores à reflexão conjunta.	Conscientizar quanto à grandeza dos recursos mentais.
Autodisciplinar-se para efetivo uso da sabedoria.	Treinar e ensinar em aspectos tecnológicos e metodológicos.
Proporcionar condições para aplicar a sabedoria.	Encorajar a participação para enfrentar os problemas e solucioná-los através dos CCQs.
Mentalizar todos, quanto ao potencial de conhecimentos acumulados.	Através da preparação dos gerentes, chefes e supervisores.

**B.** Respeitar a natureza humana e gerar um ambiente de satisfação no trabalho saudável e agradável a quem exerce as funções. Todo novo colaborador deve ser respeitado em seu jeito de ser e seu ritmo. É este respeito pela pessoa que desperta nela a vontade e a faz descobrir a motivação para liberar sua força criativa (CHAVES, 1998). Dentre as atividades em prol do respeito ao indivíduo destacam-se:

- Desvincular a imagem do trabalhador como uma máquina por meio de um trabalho digno que satisfaça a vida pessoal e profissional;
- Promover tarefas que desenvolvam a inteligência, a criatividade e a capacidade intelectual;
- Estabelecer relações humanas harmoniosas por meio de grupos que promovam um ambiente de confiança, cooperação, aprendizado e autodesenvolvimento;
- Receber o reconhecimento adequado de colegas, supervisores e subordinados.

**C.** Contribuir para o fortalecimento da organização e desenvolvimento da sociedade: sendo o CCQ um meio para agregar valor ao ser humano, os ambientes nos quais os colaboradores se inserem serão afetados pelo seu crescimento. Isso inclui o ambiente da empresa, relacionamentos pessoais e sociedade como um todo. Com a utilização das práticas de CCQ, esperamos:

- Aumentar a motivação dos colaboradores, oferecendo oportunidade de participar na solução de problemas;
- Formar uma mentalidade de qualidade, com foco na prevenção dos problemas;
- Estimular novas ideias e criar aptidão para resolver e evitar problemas;
- Aumentar a produtividade no trabalho e melhorar a comunicação e relacionamento humano no ambiente de trabalho.

Pelo fato de trabalharem todos os dias na mesma função, os colaboradores podem identificar com mais facilidade os problemas da produção ou processos, podendo dar sugestões de melhorias. Ao executar estas atividades, o colaborador verifica a sua importância dentro do sistema e a satisfação em fazer parte de uma empresa que o incentiva a dar ideias para realizar melhorias.

Para haver uma real contribuição do CCQ para a melhoria e desenvolvimento da empresa, deve haver um perfeito sincronismo com os trabalhos desempenhados pelos diversos setores ou ainda com outros níveis hierárquicos. Existem algumas características que direcionam este sincronismo:

- Todos são responsáveis pelo Controle da Qualidade. Isso significa produzir resultados ou soluções que atendam às exigências da granja para se atingir as metas de forma racional;

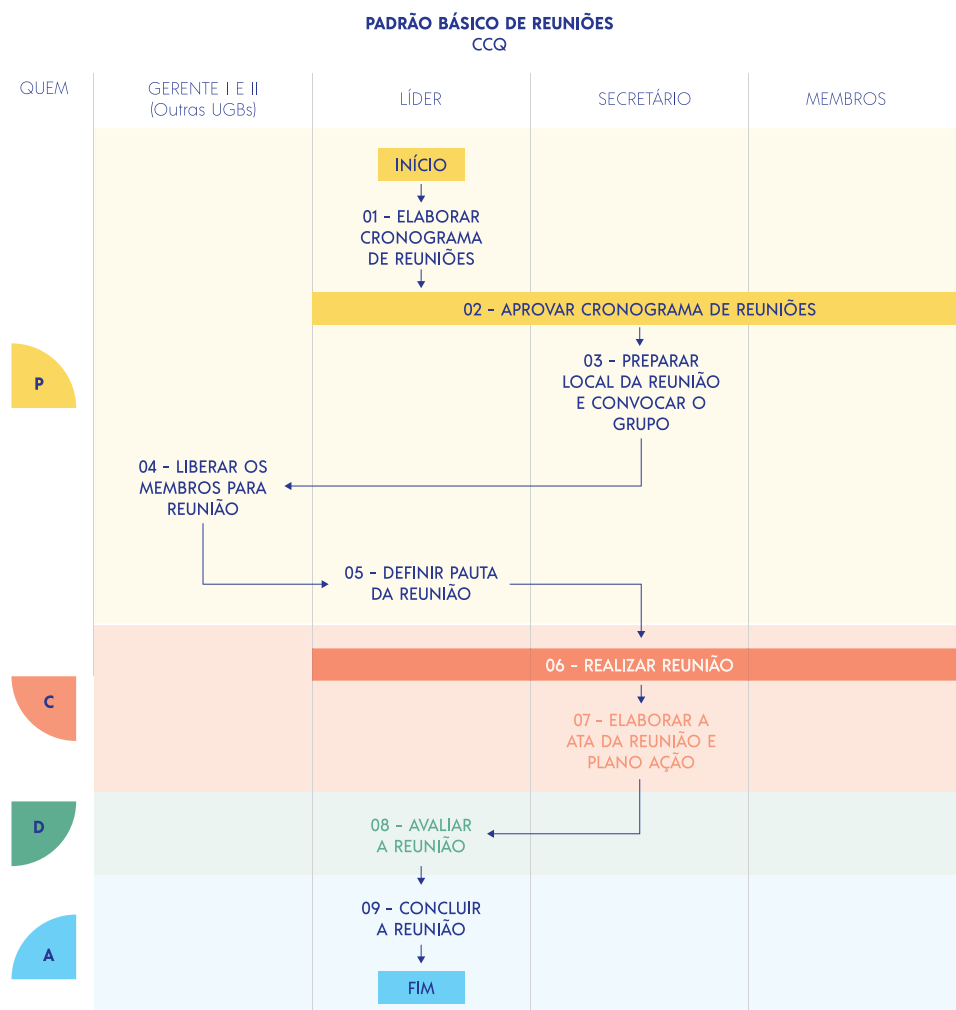
• Deverá existir uma coordenação geral e sincronizada entre os diversos setores e em cada nível da granja.

O plano de implementação dos CCQs deve incluir:

- Campanhas motivacionais por meio de palestras;
- Treinamento técnico a fim de identificar os problemas e buscar as soluções;
- Formação dos grupos de discussão utilizando as técnicas de *brainstorming*;
- Nomeação de líderes e temas que cada grupo irá trabalhar;
- Cronograma de atividades com acompanhamento do coordenador;
- Reuniões periódicas entre os membros da equipe (ver Figura 6 a seguir).

A adoção desta ferramenta de gestão pode ser justificada pelo momento que o setor suinícola atravessa, na busca de meios de capacitar e comprometer seus empregados na resolução de problemas a fim de propiciar melhorias de qualidade, produtividade e competitividade em um mercado globalizado.

**Figura 5.** Padrão Básico de Reunião. **Crédito:** Acervo pessoal dos autores.



## 21.5. TÉCNICAS DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAL

Via de regra, não há uma técnica definida, uma fórmula mágica a ser aplicada capaz de revolucionar a maneira de se relacionar e gerir as pessoas. O que existe são formas de lideranças que, mesmo sendo completamente diferentes, levam a resultados semelhantes. Tão importante quanto a técnica de gestão é a forma de liderança – esta sim, indispensável a qualquer gestor. Segundo Faccin (2010) um plano de gestão de pessoas deve promover:

- A escolha certa do líder para o desafio que se apresenta;
- A escolha da estratégia correta para o que se pretende implementar;
- Estabelecimento de metas;
- Implementação de um plano de ação que contemple os recursos necessários à obtenção das metas;
- Acompanhamento e correção dos desvios;
- Feedback e reconhecimento.

Estes devem ser os primeiros passos no início de um processo de gestão, treinamento e motivação de pessoas. Logicamente, esta é somente uma pequena parte do processo. O trabalho com pessoas é muito mais complexo que uma simples lista de tarefas. Cada indivíduo é um ser único e age de forma distinta. O grande desafio é realmente compreender e saber lidar com isso.

O planejamento do trabalho, definição das metas, padrões e decisões são implementados de forma mais eficaz quando se tem uma equipe bem integrada e motivada. O líder da equipe ou o gestor da unidade de produção deve desenvolver e manter pessoas que gostem do seu trabalho e que saibam seus objetivos. Além disso, um ponto fundamental na motivação de pessoas é constantemente repassar informações dos resultados aos colaboradores.

Com bons resultados, devemos estimular a equipe a colocar novas metas, melhorando e superando cada vez mais as expectativas. Com resultados ruins, devemos estimular e lembrar que já tiveram bons resultados e assim estabelecer estratégias e contramedidas para melhoria de performance. Alguns fatores que desmotivam a equipe incluem:

- Um ambiente inadequado de trabalho;
- Alimentação inadequada;
- Moradias com más condições;
- Localização da granja de difícil acesso;
- Má distribuição das instalações, que dificultam o manejo;
- Má conservação interna e externa da granja;
- Falta de avaliação do seu trabalho (feedback do gerente);
- Equipe com baixa remuneração.

## 21.5.1. Pilares da motivação

"Motivação é a arte de incentivar as pessoas a fazerem o que você quer que elas façam porque elas querem fazer, não porque precisam fazer" (Dwight Eisenhower, 34º presidente dos EUA). Se quisermos manter e melhorar os resultados de nossas granjas devemos mudar alguns conceitos:

- Ter um bom Plano de Contratação/ Recrutamento do pessoal;
- Ter um bom Plano de Treinamento;
- Treinar com base em ciência, fisiologia do suíno, fatos e números (metas);
- Otimizar a mão-de-obra disponível;
- Menor rotatividade de pessoal;
- Motivar continuamente os funcionários – Trabalho em equipe;
- Disciplina na rotina diária de trabalho;
- Definir prioridades e fazer o necessário – Hábitos;
- Atitude – fazer e não complicar;
- Comunicação correta dos objetivos / metas e das rotinas;
- Fluxo de produção simples;
- Ter manejos simples e disciplina nos protocolos.

**Figura 6.** Atitudes: Motivação, comprometimento e responsabilidade. **Crédito:** acervo pessoas dos autores.



## 21.5.2. O desafio da rotatividade: como reter mão-de-obra de qualidade

Atualmente, no cenário nacional e internacional do setor suinícola, as margens de lucro são mais reduzidas, portanto a necessidade de produtividade é o ponto básico e estratégico para o equilíbrio e manutenção de uma empresa.

Na suinocultura moderna, existem diferentes sistemas de produção que necessitam de pessoas especializadas, motivadas, capacitadas e envolvidas nesse sistema. O fator humano representa de 8% a 12% do custo de produção, sendo que alguns segmentos como maternidade e gestação são 100% dependentes da mão-de-obra. Este custo está diretamente relacionado à escassez de disponibilidade de mão-de-obra no setor.

A retenção e estabilidade da equipe em um sistema de produção de suínos é um fator-chave para a eficiência produtiva, uma vez que funcionários mais experientes detêm o conhecimento e o domínio do processo, desenvolvendo com mais presteza as funções sob sua responsabilidade (KUMMER et al., 2012).

Além de aumentar os custos, a rotatividade tem como principal revés a necessidade de treinamento dos novos funcionários. Por um determinado período, esse motivo pode impactar na qualidade das tarefas, tornando os resultados inconstantes. Um conceito bastante interessante publicado pelo autor Jim Collins (2001) no livro *Good to Great - Empresas Feitas para Vencer*, que pode ser utilizado como base para as unidades de produção é o de "primeiro quem e depois o quê". Algumas vezes pode não haver a função adequada para a pessoa disponível para a unidade, mas se a pessoa tem o perfil correto e está alinhada com os valores e a filosofia da empresa, logo essa pessoa se molda ao perfil da unidade, construindo uma carreira de longo prazo, contaminando os que estão à sua volta com atitudes positivas e proativas (KUMMER et al., 2012). Dessa forma, se você tiver as pessoas certas na equipe, o problema de como motivá-las e gerenciá-las passa a ser mais fácil, sem considerar a energia economizada na administração de conflitos.

Da mesma forma, descobrir como reter pessoas por meio da motivação e premiação daqueles que possuem desempenhos adequados passa ser o grande desafio. Segundo Ferreira e Freire (2001) a ponta do iceberg das distorções da política de recursos humanos, a rotatividade por vezes esconde/revela a maneira como a empresa está se portando na gestão de pessoas e processos bem como a forma que está administrando o clima organizacional e a satisfação dos funcionários. Isso se reflete no resultado de pesquisas que demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não de suas empresas.

## 21.5.3. Plano de remuneração variável em granjas

A participação nos lucros e resultados da empresa como estratégia de remuneração variável é uma forma de recompensar e reconhecer o empenho e o comprometimento dos funcionários pelos bons índices técnicos. Além de incentivar a dedicação, a prática promove o mérito, sendo este um dos grandes motivadores dos funcionários. Para Cavalcanti (2005) a premissa desta abordagem é de que as pessoas concentram seus esforços em direção aos objetivos, de modo que o estabelecimento de metas impulsiona um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade específica. No entanto, as metas devem possuir algumas características como: serem desafiadoras, porém tangíveis; claras, compreendidas e, principalmente, quantificáveis. Somente desta forma o processo será benéfico para a empresa.



## 21.5.4. Qualidade de vida oferecida aos colaboradores

A expansão da suinocultura brasileira para regiões com maior disponibilidade de terras e matérias-primas para alimentação animal, a priorização da instalação de unidades em locais que proporcionem maior isolamento para atender a questões de biossegurança e a necessidade de ampliação das escalas produtivas condicionaram a migração da atividade para regiões com menor densidade populacional, como o Centro-Oeste. Conseqüentemente, muitas granjas produtoras de suínos foram construídas distantes das zonas urbanas.

O desafio de retenção de pessoal fica mais complexo nestas condições, o que passa a exigir maiores investimentos em infraestrutura para fornecer boa qualidade de vida para muitas famílias que passaram a residir na zona rural. A primeira necessidade são as residências, que devem propiciar conforto e segurança a todos os moradores destas pequenas vilas rurais fixadas em locais próximos do local de trabalho, dispensando grandes deslocamentos entre as habitações e o trabalho. A distância entre a cidade e as granjas em muitas circunstâncias impossibilita que os funcionários residam na zona urbana, tornando o investimento em residências uma necessidade para o sucesso do negócio.

Em muitas circunstâncias, quando não há moradias suficientes para todos os funcionários, são priorizadas moradias para gerentes, líderes de setor, funcionários que trabalham no turno da noite (noturnos, parteiros) e pessoas da área de manutenção e segurança.

No entanto, não bastam boas moradias. É necessário propiciar oportunidades de entretenimento e lazer para os colaboradores e seus familiares, investindo recursos na área social. Portanto, disponibilizar quadras esportivas (ex: futebol, voleibol, bocha), playground, churrasqueiras e quiosques são medidas que auxiliam na retenção das equipes. O importante é entender as necessidades e as expectativas das pessoas para poder priorizar os investimentos e avaliar os índices de satisfação.

As crianças e os jovens filhos dos funcionários devem receber atenção especial, na medida em que precisam receber educação formal e meio de transporte dedicado exclusivamente para este público entre suas residências e a escola. Não será possível fornecermos emprego para famílias com filhos em idade escolar se não tivermos soluções para a questão educacional.

O transporte do pessoal é outro ponto que merece destaque. Nas condições em que se faz necessário transporte entre a zona urbana e as granjas, devemos disponibilizar veículos adequados nos horários que atendam as rotinas das unidades.

Vale lembrar que em muitas circunstâncias devemos oferecer mais do que moradia, lazer e transporte. Nas fazendas maiores, organizar um local que possa servir de apoio (posto de saúde) para desenvolvimento dos programas de saúde básica desenvolvidos pela área pública em parceria com a privada, com atendimento médico e odontológico, tem grande efetividade na fixação das pessoas no campo.

Oferecer plano de saúde e/ou odontológico pode significar um ponto de atração e retenção de pessoal. É cada vez mais comum a disponibilidade deste benefício para os funcionários da suinocultura. Em muitas circunstâncias os custos podem ser compartilhados entre o funcionário e o empregador.

Para buscar uma maior estabilidade, é salutar propiciar um local para encontros religiosos. Neste sentido, muitas empresas fornecem espaços para atividades do campo religioso, tais como capelas ou oratórios.

Além disso, não podemos deixar de citar o investimento em áreas de convivência dentro

da granja para utilização dos funcionários nos momentos descanso/intervalos de suas rotinas. Áreas de lazer com televisão, sala de jogos, sala de descanso etc., são essenciais para o conforto e o bem-estar dos funcionários, contribuindo para sua motivação no trabalho.

A qualidade da alimentação (café da manhã, almoço e lanche) oferecidos aos funcionários também contribui diretamente para seu bem-estar. No refeitório, o ambiente deve estar limpo, com disponibilidade de utensílios para alimentação ou aquecimento de sua refeição. A granja deve possuir pontos de água (bebedouros) em todos os setores.

Uma estrutura adequada de banheiros, com chuveiros, sanitários, disponibilidade de toalhas, sabonete, uniformes etc. é igualmente fundamental, pois contribui não apenas para o bem-estar da equipe de trabalho, como também faz parte das práticas de biossegurança da granja.

**Figura 7, 8 e 9.** Estruturas de moradia e lazer de funcionários de granja de suínos. **Crédito:** acervo pessoal dos autores.



## 21.6. HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA GERENCIAR UMA UNIDADE PRODUTIVA

Gerenciar um sistema de produção não é uma tarefa fácil. Além de domínio técnico, a gestão de pessoas acaba sendo um grande desafio. Contratar pessoas capacitadas é difícil, mas contratar as pessoas certas para cada tarefa é uma proeza. De nada adianta trabalhar com tecnologia de última geração sem a participação de pessoas que estejam aptas a utilizá-las no dia a dia. Apesar deste ser um material prático para a rotina do dia a dia, gostaríamos de citar uma ideia de Jack Welch (2005), um dos maiores gestores da área de administração: "Quando se inicia a busca por grandes talentos, é necessário que se esteja atendo ao que ele chama de modelo dos 4E e 1P". A terminologia representa o seguinte:

- Energia positiva (1E): capacidade para desempenhar e prosperar na ação e vibrar com o resultado. São pessoas entusiastas e realmente amam o que fazem;
- Energização (2E): capacidade de energizar as pessoas que o rodeiam. É a capacidade de inspirar a equipe a aceitar os grandes desafios. No entanto, para energizar pessoas, há necessidade de se conhecer muito bem o negócio/atividade e ter forte capacidade de persuasão;
- Estofo (3E): a coragem para tomar decisões difíceis do tipo sim ou não. Pessoas eficazes têm a percepção de quando parar de avaliar a situação e partir para a ação. Situações em que a indecisão é uma constante acabam prejudicando o bom andamento do sistema;
- Execução (4E): capacidade de realizar o trabalho. O que parece ser o mais fácil, é o mais difícil de ser colocado em prática. De nada adianta uma pessoa possuir energia, ter capacidade de energização, tomar boas decisões e não saber colocar a estratégia em prática. Segundo Welck, "a capacidade de execução é uma habilidade especial e distinta. Significa que a pessoa sabe converter as decisões em ação e persistir até a conclusão, superando as resistências, vencendo o caos e transpondo os obstáculos inesperados. As pessoas capazes de executar sabem que vencer é conseguir resultados.";
- Paixão (1P): paixão no que se faz. Paixão pelas grandes vitórias próprias, pelas vitórias dos colegas de trabalho e de todos os envolvidos é o que realmente faz a diferença entre o estar envolvido ou estar comprometido. Estar comprometido significa fazer parte do negócio e querer que realmente tudo prospere.

Sendo assim, encare o desafio e inicie a busca por grandes talentos.

## 21.7. PRINCIPAIS DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS HUMANOS PARA SUINOCULTURA

O papel do gestor é desenvolver o talento das pessoas. Identificar o potencial de cada funcionário da equipe, conhecer e desenvolver suas habilidades e colocá-las no lugar certo é o grande desafio. A formação de uma boa equipe é um meio para obter bons resultados e começa pelo recrutamento das pessoas. Neste sentido, alguns critérios devem ser levados em consideração:

- Definir o perfil do cargo que irá ocupar;
- Estabelecer as cargas de trabalho a ser realizada;
- Elaborar uma boa a matriz de responsabilidade;
- Ter claramente definidos os manuais e protocolos de operação para a função a ser executada;
- É preciso educar e dar suporte para que eles saibam o que fazer e produzam mais e melhor;
- Precisam ser treinados e capacitados sobre o comportamento dos suínos.

Estes são pontos essenciais para obter sucesso na contratação dos colaboradores e manter o menor índice de reposição de pessoal. Portanto, o processo de seleção de pessoal é imprescindível para a escolha e retenção dos jovens talentos. Uma seleção inadequada ou colocação das pessoas nas funções erradas pode gerar várias consequências negativas, tais como:

- Perda de tempo e dinheiro;

- Pagamento das verbas rescisórias;
- Treinamentos iniciais e práticos perdidos;
- Sobrecarga dos demais funcionários da equipe;
- Comprometimento das metas da granja.

## 21.8. ENSINO E DESENVOLVIMENTO DE BOAS PRÁTICAS NA SUINOCULTURA

Atualmente, existem no país mais de 300 cursos de medicina veterinária, o que representa cerca de um terço dos cursos ofertados no mundo, de acordo com o Ministério da Educação. Neste cenário, a preocupação com a qualidade dos cursos oferecidos e a formação dos futuros profissionais é crescente. Especificamente na esfera das boas práticas de produção e bem-estar animal, a inserção dessas disciplinas nos currículos da medicina veterinária e zootecnia ainda é insatisfatória. As disciplinas que formam a grade curricular desses cursos devem estar alinhadas e integradas ao conceito de boas práticas e bem-estar animal, com foco na qualidade final do produto, sustentabilidade do negócio e produtividade.

Um estudo realizado pela Universidade Federal do Paraná com objetivo de traçar um perfil do panorama do ensino da medicina veterinária em relação a questões de bem-estar animal observou que 46% das 94 instituições estudadas apresentavam a disciplina de bem-estar animal e que apenas 26% ofereciam a disciplina de etologia. Houve evidência de que o ensino enfatiza a esfera física do bem-estar animal, sendo que as esferas comportamental e psicológica não recebem atenção similar ao longo dos cursos (BORGES et al., 2013).

Demonstrou-se ainda que os currículos do curso de medicina veterinária não disponibilizam ferramentas adequadas para que os futuros profissionais atendam a demanda do setor produtivo e da sociedade sobre o tema. O reconhecimento da necessidade de ensino para que os profissionais tenham uma postura crítica e conhecimento em relação ao tema está consolidado na literatura internacional. A OIE, da qual o Brasil é membro, recomenda o ensino de bem-estar animal obrigatório para o curso de medicina veterinária (BORGES et al., 2013).

Porém, no Brasil, ainda existe o desafio de se investir em pesquisa, já que boa parte da literatura disponível sobre bem-estar animal provém de outros países, especialmente da Europa (BUSS, 2017). O papel do médico veterinário é orientar e estar sempre atualizado nesta questão, observamos que muito do que se fala sobre bem-estar tem pouco embasamento científico.

## 21.9. ESTUDO DE CASO: TREINAMENTO DE PESSOAS

Segundo Ludwig (2016), fatores como nutrição, sanidade e ambiência são fundamentais em um sistema de produção de suínos. No entanto, por mais automatizadas que venham a ser as atividades, estas ainda são completamente dependentes do fator humano, não sendo possível produzir suínos sem formar e, principalmente, manter equipes comprometidas e eficientes.

O treinamento de pessoas em um sistema de produção de suínos é um fator fundamental na obtenção de resultados consistentes e, conseqüentemente, na obtenção das metas propostas. Em grande parte das situações, o ajuste de condutas e manejos na equipe de produção é suficiente para que se consiga resolver as anomalias e retornar à normalidade da produção. Além de um treinamento constante, o principal desafio está relacionado à disciplina das atividades diárias. Fazer como realmente tem que ser feito e evitar retrabalho é o segredo de sucesso. Vamos refletir a partir da situação descrita a seguir:

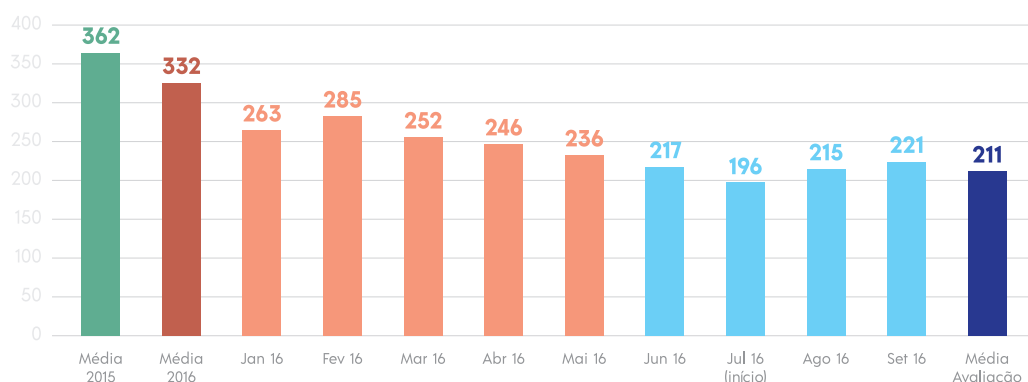
## 21.9.1. Análise da situação

O case apresentado se passa em uma UPL (Unidade Produtora de Leitões) com capacidade para alojar 5.500 matrizes comerciais (70%) e avós (30%), localizada no Estado de Mato Grosso. A unidade trabalha com idade média de desmame de 21 dias e, posteriormente, os leitões são transferidos para o sítio de creche, com exceção das leitoas de reprodução que ficam na creche da própria granja. O sistema opera com auto reposição. A estrutura física é composta de quatro barracões de maternidade, cinco barracões de gestação e um de creche. O quadro de cargos e funções da UPL conta com 61 funcionários, incluindo o gerente da unidade e mais três lideranças de setor (Quarto-Sítio - matrizes de reposição, Gestação e Maternidade).

A UPL vinha sofrendo há várias semanas com uma elevada mortalidade de leitões durante o período de lactação (ver Gráfico 1 a seguir). Este fato fez com que a unidade não cumprisse a meta de número de leitões desmamados no período. Além da alta mortalidade de leitões, havia uma grande variação nesse número ao longo das semanas de produção, indicando não haver uma rotina de manejo bem estabelecida, bem como disciplina nas ações corretivas. Sempre que havia uma intervenção por parte de uma consultoria externa os números apresentavam melhora, porém a mesma não era duradoura.

**Gráfico 1.** Histórico do número de leitões mortos no período de lactação ao longo do período de produção\*.

\*Média 2015, média primeiro semestre 2016, janeiro a junho de 2016 e julho a setembro de 2016 e média do período de avaliação. **Fonte:** Acervo dos autores.



A diarreia era uma das principais causas da mortalidade dos leitões na fase de lactação. Da mesma forma, os leitões sobreviventes apresentaram desempenho abaixo do esperado para a fase (GPD médio 187 g). De acordo com o gerente da unidade, foi realizada a colheita de material diarreico e enviado ao laboratório para diagnóstico. Os agentes

patológicos envolvidos foram identificados como a *Escherichia coli* enteropatogênica e *Clostridium difficile*. O uso de antimicrobianos de forma preventiva e terapêutica era uma realidade desde o primeiro dia de vida dos leitões, no entanto o resultado esperado não estava sendo atingido. A troca de princípios ativos se tornou uma constante na tentativa de se resolver o problema entérico.

## 21.9.2. Plano de Ação

Como solução ao problema, a equipe foi reunida para uma conversa a respeito do que estava ocorrendo. Vários pontos foram levantados, dentre os quais a equipe reduzida, o grande número de leitões e o excesso de trabalho como causas do problema de mortalidade de leitões. Diante deste quadro se estabeleceu um plano de metas a ser cumpridas de imediato. As principais ações tomadas são discutidas no **Quadro 2** a seguir.

**Quadro 2.** Atividades realizadas visando a redução da mortalidade de leitões na fase de lactação. **Fonte:** Acervo dos autores.

<b>Ação</b>	<b>Como fazer</b>	<b>Porque</b>
Atendimento ao parto e ao neonato – secagem do leitão	Secar o leitão com pó secante imediatamente após o parto. Garantir que o leitão foi completamente seco.	A queda da temperatura corporal dos leitões nas 24 horas após o nascimento é um fator de risco importante para mortalidade neonatal devido ao desenvolvimento de hipotermia e pela redução de consumo de colostro pelos leitões que passam frio.
Mamada do colostro	Colocar o leitão para mamar logo após o manejo inicial. Ter a certeza de que o leitão mamou o colostro. Marcar os leitões de acordo com a ordem de nascimento. A marcação permite revezar as mamadas dos leitões durante o parto, permanecendo de oito a dez leitões de cada vez, maximizando assim a ingestão de colostro. Garantir que os leitões mamem pelo menos 250 g de colostro nas primeiras 24 horas.	A quantidade de colostro ingerido pelos leitões é um fator determinante da sobrevivência do leitão. A ordem de nascimento (a partir do 9º leitão) e baixo peso ao nascer (<1 kg) estão diretamente associadas às mortes dos leitões na primeira semana de vida. A correta ingestão de colostro permite uma melhor imunidade dos leitões, principalmente para problemas de diarreia.
Uniformização das leitegadas	Realizar a transferência de leitões entre 6 e 24 horas após o nascimento. O leitão tem que mamar colostro e permanecer com a mãe biológica por pelo menos 6 horas. Realizar uma avaliação visual do peso dos leitões e do número de tetos viáveis da matriz. Uniformizar grandes (>1,5 kg) e médios (1,2 a 1,5 kg) e médios e pequenos (<1,2 kg).	Permitir que o leitão aproveite o período de maior concentração de imunoglobulinas no colostro e maior potencial de absorção das mesmas. Maximizar a ingestão de colostro da mãe biológica em um período com poucas brigas, uma vez que a maioria dos leitões ainda não definiu os tetos.

<b>Ação</b>	<b>Como fazer</b>	<b>Porque</b>
Manejo dos leitões de baixa vitalidade	Transferir os leitões considerados de baixa vitalidade para uma matriz que apresente um aparelho mamário com tetas pequenas e linha baixa, seja dócil e ordem de parto entre 2 a 5. Utilizar sonda orogástrica para os leitões que tiverem dificuldade em mamar. Fornecer 20 mL de colostro através de uma sonda uretral n° 6 logo após o nascimento sendo repetido esse manejo após 24 horas por, pelo menos, mais quatro vezes.	Permitir a máxima ingestão de colostro e leite. Garantir que estes leitões não entrem em hipoglicemia. É importante a identificação precoce dos leitões das categorias de risco para que possa ser dada a assistência adequada para aumentar a sua chance de sobrevivência.
Manejo da mãe de leite	Utilizar mãe de leite para leitões de baixo desempenho até o quinto dia de vida. Para tal, transferir os maiores leitões após a uniformização (24 horas) para uma matriz com período de lactação entre quatro e sete dias e os leitões desta matriz transferir para uma fêmea com lactação de 19-23 dias, próxima do desmame. Realizar o agrupamento dos leitões de baixo desempenho nas matrizes na fase inicial da lactação.	A justificativa para este manejo é decorrente que, tanto a composição, mas principalmente a quantidade de leite produzido pelas porcas nos dois passos são compatíveis com as necessidades dos leitões adotados. Leitões que passam por mães de leite organizadas em manejo de dois passos apresentam uma taxa de mortalidade menor em relação aos que passam por um único manejo (onde a fêmea de final de lactação adota recém-nascidos).
Estímulo ao consumo de ração da matriz.	Fornecimento de ração molhada para estimular o consumo.	A quantidade de ração ingerida está diretamente ligada à produção de leite pela matriz. Em condições de estresse térmica as matrizes reduzem o consumo voluntário de ração. O estímulo de fornecimento de ração molhada e o ato de levantar as matrizes permite um incremento no consumo de ração e manutenção da lactação.
Qualidade do colostro	Revisão da técnica de vacinação e das vacinas utilizadas.	A correta vacinação das matrizes no final da gestação garante uma melhor qualidade do colostro das matrizes. Falhas relacionadas a formação de abscessos, número de aplicações e dose utilizada implicam na formação de um colostro de pior qualidade predispondo ao aparecimento de diarreias nos leitões.
Programa de limpeza e desinfecção das instalações.	Após o desmame, realizar a retirada a seco dos dejetos das salas de maternidade. Umedecer o ambiente. Utilizar solução detergente para facilitar a limpeza. Calcular adequadamente a quantidade de desinfetante a ser utilizado. Não utilizar a solução desinfetante no ambiente molhado.	A redução da pressão de infecção é importante no controle de processos sanitários. Realizar uma correta limpeza e desinfecção das salas de maternidade é fundamental para se evitar a ocorrência de doenças nos leitões.

Como metodologia foi adotado o treinamento em local de trabalho. Da mesma forma, a equipe responsável pela vacinação de matrizes, atendimento ao parto e manejo inicial de leitões foi reunida para treinamento. Durante toda a conversa não se buscou o responsável pelo fracasso do manejo e sim a importância de um trabalho realizado em equipe. A dimensão de causa e consequência foi muito bem explorada entre os colaboradores. Todo o período de avaliação da mudança das atitudes de manejo e de processos foi acompanhado por consultoria externa, a qual acompanhava diariamente as atividades e corrigia eventuais desvios.

### 21.9.3. Resultados

Após algumas semanas, foi realizada uma nova avaliação, sendo observado que os problemas relacionados a diarreias de leitões haviam praticamente sido eliminados do sistema de produção com a implantação de um programa consistente de limpeza e desinfecção, ajuste do processo de vacinação das matrizes e um correto manejo de colostro.

A amplitude de leitões mortos na semana variava de 230 a 589 leitões (2015), 233 a 401 leitões (janeiro a junho de 2016) e foi reduzida para 196 a 221 durante o período de execução do plano de ação. Com isso, foi observado um aumento do número de leitões desmamados por matriz (ver **Gráfico 2** a seguir).

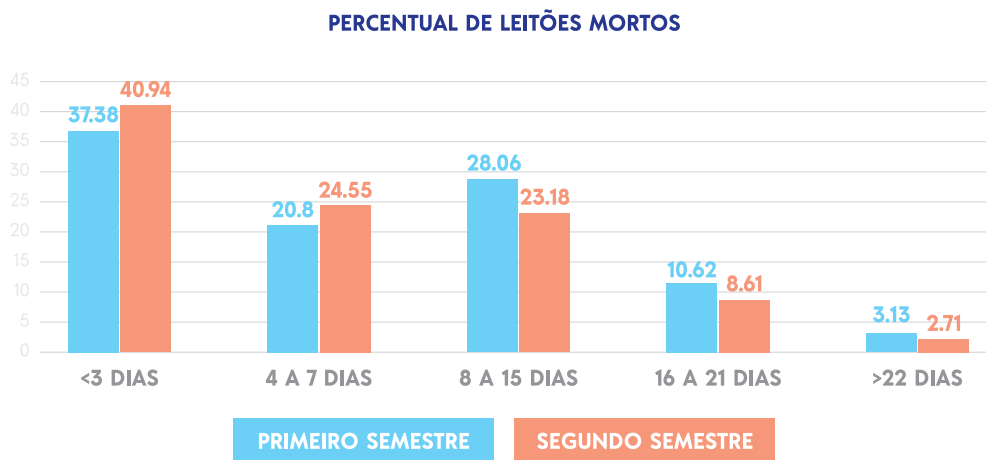
**Gráfico 2.** Número de leitões desmamados por matriz antes e após a adoção das medidas de mudança. Colunas em vermelho indicam o período da adoção das mudanças. **Fonte:** Acervo dos autores.



O número de desmamados por matriz aumentou em 0,6 leitões durante o período da observação, passando de uma média de 10,9 para 11,5 leitões, o que pode resultar em 7.920 leitões desmamados a mais ao ano, extrapolando para um plantel médio de 5.500 matrizes com 2,4 partos/matriz/ano. A distribuição das mortes por idade de lactação apresentou uma redução no período após o 7º dia, passando de 41,81% para 33,50% (ver **Gráfico 3** a seguir).

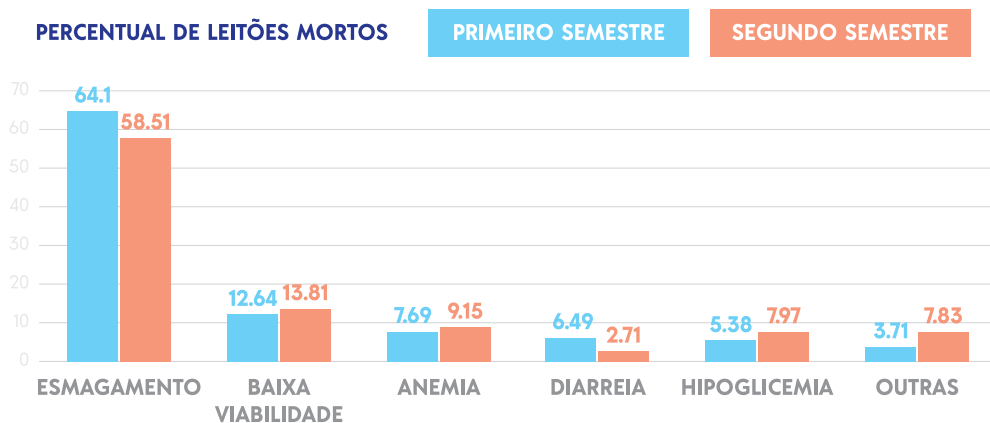


**Gráfico 3.** Distribuição da mortalidade de acordo com a idade de lactação. **Fonte:** Acervo dos autores.



Considerando os motivos de mortalidade durante a lactação, praticamente não houve alteração nas causas (ver **Gráfico 4** a seguir), porém a causa "diarreia" foi reduzida para menos da metade (de 6,49% para 2,71%).

**Gráfico 4.** Distribuição da mortalidade de leitões de acordo com a causa **Fonte:** Acervo dos autores.



Da mesma forma, os benefícios foram além do controle da mortalidade dos leitões na lactação. O índice de ganho de peso diário dos leitões foi incrementado, uma vez que o desafio sanitário foi reduzido por meio da correta adoção dos manejos básicos.

## 21.9.4. Principais desafios enfrentados

No início dos trabalhos propostos foi observada certa resistência de alguns membros da equipe devido à presença de uma pessoa estranha ao sistema. Em um primeiro momento essa figura foi quase que ameaçadora, pois estava controlando o trabalho dos funcionários. Esse foi um ponto fundamental a ser trabalhado, pois o sucesso do resultado do plano estabelecido está relacionado à mudança de comportamento das pessoas. Cada indivíduo é um ser único e a habilidade em tratar com essa variabilidade irá fazer toda a diferença.

Segundo Dallanora (2018), as pessoas mudam quando se sentem seguras. A maneira como estamos trabalhando faz com que as pessoas se sintam seguras e mudem de atitude? Muitas vezes as recomendações são simplesmente deixadas na granja sem que seja realizado um trabalho de base com os funcionários. É muito mais fácil dizer que as ações não foram eficazes pois os funcionários não realizaram os manejos de forma correta do que admitir que o nosso trabalho em repassar as informações foi falho. Lembre-se: "As pessoas mudam quando se sentem seguras!".

Este é mais um exemplo concreto da importância da correta execução de manejos básicos. Práticas elementares como limpeza regular e adequada das instalações, vazão sanitário e maior atenção e qualidade do manejo dedicado à assistência ao parto, à porca e sua leitegada nos primeiros dias de vida são pontos imprescindíveis para que as metas propostas para o setor de maternidade sejam alcançadas.

Da mesma forma, trabalhar com uma equipe comprometida com o resultado faz muita diferença. A unidade de produção passou a não mais utilizar antimicrobianos de forma preventiva e o consumo de antimicrobianos de forma terapêutica reduziu consideravelmente. Esse caso demonstra que, dentre todas as ações tomadas, a mudança de atitude da equipe de trabalho é fundamental na obtenção do sucesso de qualquer programa. Pessoas comprometidas fazem a diferença. Como conclui Bill Hewlett: "Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhes for dado o ambiente adequado eles o farão".

## 21.10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada funcionário de granja impacta sobre o número maior de animais. Como gestores, precisamos entender as necessidades de cada funcionário, desenvolver e reconhecer suas habilidades individuais. A vantagem competitiva da granja será ditada pela qualidade de trabalho dos funcionários. Por isso, funcionários com destaques deverão ser mantidos, tratados com respeito e ter oportunidades de crescimento.

A adoção de uma linguagem simples é necessária para a comunicação dos protocolos e metas aos colaboradores. Porém, é importante inserir as melhores pessoas nas melhores oportunidades, não nos maiores problemas.

Planejar com a equipe os objetivos, prioridades e oportunidades de melhorias que a granja deve ter para os próximos 6, 12 e 18 meses é importante como estratégia de motivação pela via da gestão participativa e valorização dos conhecimentos de cada profissional.

## 21.11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRINESS. A importância das pessoas na operação da granja. 2018. Disponível em: <http://www.agriness.com/pt/importancia-das-pessoas-na-operacao/>. Acesso em: 3 mar. 2018.
- BORGES, T. D.; SANS, E. C. O.; BRAGA, J. S.; MACHADO, M. F.; MOLENTO, C. F. M. Ensino de bem-estar e dor animal em cursos de medicina veterinária no Brasil. *Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia*, v. 65, n. 1, p. 29-36, 2013.
- CAVALCANTI, V. L. Liderança e motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHAVES, N. M. D. CCQ - soluções em equipe. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- COLEMAN, G. J.; HEMSWORTH, P. H. Training to improve stockperson beliefs and behaviour towards livestock enhances welfare and productivity. *Revue Scientifique et Technique (International Office of Epizootics)*, v. 33, n. 1, p. 131-137, 2014. doi.org/10.20506/rst.33.1.2257.
- COLEMAN, G. J.; HEMSWORTH, P. H.; HAY, M. Predicting stockperson behaviour towards pigs from attitudinal and job-related variables and empathy. *Applied Animal Behaviour Science*, v. 58, n. 1-2, p. 63-75, 1998. doi.org/10.1016/S0168-1591(96)01168-9.
- COLEMAN, G. J.; HEMSWORTH, P. H.; HAY, M.; COX, M. Modifying stockperson attitudes and behaviour towards pigs at a large commercial farm. *Applied Animal Behaviour Science*, v. 66, n.1-2. p.11-20, 2000. doi.org/10.1016/S0168-1591(99)00073-8.
- COLLINS, J. Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2001.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. Council Directive 2008/120/EC of 18 December 2008 laying down minimum standards for the protection of pigs (Codified version). *Official Journal of the European Union*, n. L 47, 18 fev. 2009. p. 5.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. Council Directive 98/58/EC of 20 July 1998 concerning the protection of animals kept for farming purposes. *Official Journal of the European Union*, n. L 221, 8 ago. 1998.
- DALLANORA, D. Gestão da saúde entérica: ferramentas e estratégias de controle e prevenção. Curso de pós-graduação em sanidade de suínos e aves. Xanxerê, SC: UNOESC, 2018.
- DIESEL, T. A. Fatores de risco associados às perdas quantitativas e econômicas ocorridas no manejo pré-abate de suínos. 2016. Tese (Doutorado em Zootecnia) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal, SP, 2016.
- FACCIN, M. Gerenciamento e motivação de pessoal em uma empresa de suínos. *Acta Scientiae Veterinariae*, n. 38, (Supl 1): s135-s139, 2010.
- FALCONI, V. O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDG, 2009.
- FALCONI, V. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9. ed. São Paulo: Falconi Editora, 2013. 266p.
- FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. 2, p.175-200, 2001.
- HEMSWORTH, P. H.; PEDERSEN, V.; COX, M.; CRONIN, G. M.; COLEMAN, G. J. A note on the relationship between the behavioural response of lactating sows to humans and the survival of their piglets. *Applied Animal Behaviour Science*, v. 65, n. 1, p. 43-52, 1999.
- HEMSWORTH, P. H.; COLEMAN, G. J.; BARNETT, J. L.; BORG, S.; DOWLING, S. The effects of cognitive behavioral intervention on the attitude and behavior of stockpersons and the behavior and productivity of commercial dairy cows. *Journal of Animal Science*, v. 80, p. 68-78, 2002.

HEMSWORTH, P. H.; BARNETT, J. L.; HANSEN, C. The influence of inconsistent handling on the behaviour, growth and corticosteroids of young pigs. *Applied Animal Behaviour Science*, v. 17, n. 3-4, p. 245-252, 1987.

KUMMER, R., ANDRADE, E., GONÇALVES, M. A. D., ANDREOLA, C. Z. Racionalizando a mão de obra em granjas de suínos. In: SINSUI, 7, 2012, Porto Alegre, RS. Anais [...] Porto Alegre, RS: SINSUI, 2012. p. 249-258.

LENSINK B. J., LERUSTE H., De BRETAGNE T. (2009) Sow behaviour towards humans during standard management procedures and their relationship to piglet survival. *Applied Animal Behaviour Science* 199, 151-157

BUSS, L. CFMV Entrevista: médica veterinária Lizie Buss, do Ministério da Agricultura, fala sobre bem-estar animal na produção [Entrevista cedida a] Carolina Menkes. 2017. Disponível em: <http://portal.cfmv.gov.br/noticia/index/id/5154>. Acesso em: 3 mar. 2019.

LOMELINO CAMPOS, F. A. Uma investigação sobre a solução de problemas a partir da experiência do CCQ: análise da teoria e da prática. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, 2004.

LUDWIG, A. Fatores que influenciam o desempenho e sobrevivência do leitão na fase de maternidade. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Medicina Veterinária), UNOESC, Xanxerê, SC, 2016.

NATIONAL FARM ANIMAL CARE COUNCIL. Code of practice for the care and handling of pigs. Ottawa, 2014. 75p.

OIE. World Organisation for Animal Health. Terrestrial animal health code. 25th ed. Paris: World Organization for Animal Health, 2018. v. 1. Chapter 7.13. Animal welfare and pig production systems.

WELCH, J. Seleção de pessoal. In: JACK WELCH, J.; WELCH, S. *Winning: paixão por vencer*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. p. 75-89.

ZIG ZIGLAR. In: OLIVEIRA, Fernando. As 3 verdades sobre motivação que vão fazer você reavaliar suas atitudes. Disponível em: <https://fernandooliveira.com.br/2018/04/as-3-verdades-sobre-motivacao-que-vao-fazer-voce-reavaliar-suas-atitudes/>. Acesso em: 3 mar. 2019.