



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

WANESKA EDUARDA LOPES PIRES

**ELABORAÇÃO DE MANUAL PARA CERTIFICAÇÃO GLOBALGAP COM BASE
NA FERRAMENTA PDCA: estudo realizado em uma fazenda produtora de uva em
Petrolina - PE**

Juazeiro - BA
2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

WANESKA EDUARDA LOPES PIRES

**ELABORAÇÃO DE MANUAL PARA CERTIFICAÇÃO GLOBALGAP COM BASE
NA FERRAMENTA PDCA: estudo realizado em uma fazenda produtora de uva em
Petrolina - PE**

Trabalho apresentado ao Colegiado de Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF, Campus Juazeiro - BA, como requisito da obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Cristina Gonçalves Castro Silva.

Juazeiro - BA
2018

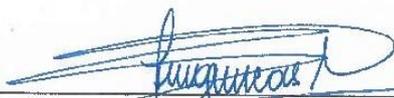
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

WANESKA EDUARDA LOPES PIRES

ELABORAÇÃO DE MANUAL PARA CERTIFICAÇÃO GLOBALGAP COM BASE
NA FERRAMENTA PDCA: estudo realizado em uma fazenda produtora de uva em
Petrolina - PE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título
de Bacharel em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal do Vale do São
Francisco.



Ana Cristina Gonçalves Castro Silva, Dra. – (UNIVASF)
Orientadora



José Luiz Moreira de Carvalho, Dr. – (UNIVASF)
Avaliador Interno



Ingrid Pâmela Costa, Eng^a – (Maxfrut)
Avaliadora Externa

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 21/08/18

P667e Pires, Waneska Eduarda Lopes
Elaboração de manual para certificação GLOBALGAP com base na ferramenta PDCA: estudo realizado em uma fazenda produtora de uva em Petrolina – PE / Waneska Eduarda Lopes Pires. -- Juazeiro, 2018.
95 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro - BA, 2018.
Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Gonçalves Castro Silva.

Referências.

1. Certificação agrícola. 2. GLOBALGAP. 3. Serviços - qualidade. I. Título. II. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 630.685

À Deus, meus pais, meus irmãos e
meu amor pelas alegrias

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a maior de todas as criaturas, DEUS, que sempre me guiou em meus passos, mostrando a verdadeira razão de viver, que faz com que vejamos o mundo de uma forma melhor e mais humana. Me mostrou que as dificuldades que achamos impossíveis podem ser resolvidas quando acreditarmos que elas irão ser resolvidas, guiou na tomada de decisões importantes para que eu possa estar sempre trilhando planos e metas que me façam crescer, agradeço da forma mais pura que possa existir.

Agradeço a minha família, minha mãe Rosa, meu pai Espedito, meus irmãos Williams, Wanderson, Vitória, Williane, Carlos, João e a minha tia Rosa por fazer parte da minha vida e por todas as alegrias compartilhadas. Com as diferenças de cada um, aprendi e aprendo mais e mais e sei que não vivo sem eles.

Agradeço ao meu companheiro e grande amigo Irvison Pitter por estar comigo em todos os momentos críticos e felizes, me apoiando nas decisões para o meu desenvolvimento educacional, crescimento profissional e espiritual. Por sempre estar disponível quando eu precisei, nos transportes realizados de boa vontade, obrigada por fazer parte da minha vida e pela minha alegria de cada dia.

A professora Dr.^a Ana Castro e minha orientadora, pelas direções, pelas dicas de artigos para lê, pelas inúmeras correções, pelo comprometimento com o trabalho e por todo os ensinamentos e conhecimentos transmitidos durante todos esses anos de faculdade. E ao professor Dr^o José Luiz por todas as contribuições ao meu trabalho. Agradecimento especial a Paulo José, Kamilla Brito e Antônio Crisóstomo.

Agradeço a Ingrid pela oportunidade do estágio, por ter acreditado no meu potencial e por todo o aprendizado. E a toda equipe da Fazenda Fazenda pelo conhecimento diário, Macelo, Mazé, Edjane e Luziana. Só tenho a agradecer. Agradeço aos amigos da vida: Bruna, Vando, Jefferson, Joana, Joelza e Júlio, aos amigos do ensino médio: Ítalo, Mayra, Layane e Alane, e aos amigos da faculdade: Tayllen, Vítor, William, Nyegge, Azeem, Tainara, Bruna, Raquel, Marília, Matheus, Rafael, Ângelo. A Francisco e João pelas risadas, e a equipe de Projetos da Solucone por todo aprendizado. E em especial a Juliana e a Sinivaldo, que sempre me ajudaram quando precisei. Aos professores do Colegiado de Engenharia de Produção, que contribuíram para minha formação e desenvolvimento profissional. E a todos que direta ou indiretamente participaram do meu crescimento.

PIRES, Waneska Eduarda Lopes. **ELABORAÇÃO DE MANUAL PARA CERTIFICAÇÃO GLOBALGAP COM BASE NA FERRAMENTA PDCA:** estudo realizado em uma fazenda produtora de uva em Petrolina - PE. 2018. 93 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, 2018.

RESUMO

Este trabalho foi realizado com objetivo de criar um manual com foco na certificação GLOBALGAP em uma fazenda localizada em Petrolina – PE, através da utilização da melhoria contínua da qualidade usando o método PDCA. A qualidade passou a ser um dos fatores decisivos para os produtores de frutas manterem-se no mercado, tornando-se um dos fatores de diferencial competitivo no Vale do São Francisco. Essa qualidade está diretamente relacionada com o cumprimento de normas, *checklists* e protocolos das certificações adotadas por cada produtor. A pesquisa aconteceu com base na certificação GLOBALGAP por ser a mais frequentemente mencionada e adotada na região, e por ser utilizada na fazenda em estudo. Deste modo, mapeou-se todo o processo de certificação com o auxílio da ferramenta fluxograma e por meio do Diagrama de *Ishikawa* identificou-se os principais problemas que ocasionam a não conformidade, buscou-se melhorias para os processos existentes através da elaboração de um plano de ação. Aplicou-se questionários antes da elaboração do manual e após a apresentação do manual, sendo possível a realização de uma comparação entre os resultados para identificar o entendimento que os funcionários obtiveram. Para complementar e eliminar os problemas identificados criou-se o Sistema de Trabalho, no qual foram elaborados as normas e procedimentos da empresa e os cargos e responsabilidades de cada colaborador. Portanto, com o manual foi possível explicar de forma mais simples o planejamento de cada ponto do *checklist*, mostrar a forma de execução, especificou os responsáveis por cada atividade de forma a envolver todos os setores e por último descreveu-se ações de melhorias, possibilitando compreensão das atividades e facilidade das rotinas.

Palavras-chave: Certificação. GLOBALGAP. Qualidade. Ciclo PDCA

PIRES, Waneska Eduarda Lopes. **MANUFACTURING OF A GLOBALGAP CERTIFICATION MANUAL BASED ON THE PDCA TOOL**: a study carried out at a grape producing farm in Petrolina - PE. 2018. 93 f. TCC (Undergraduate) - Production Engineering Course, Federal University of the São Francisco Valley, Juazeiro, 2018.

ABSTRACT

This work was carried out with the objective of creating a manual focusing on GLOBALGAP certification in a farm located in Petrolina - PE, through the use of continuous quality improvement using the PDCA method. Quality has become one of the decisive factors for fruit producers to remain in the market, becoming one of the competitive differential factors in the São Francisco Valley. This quality is directly related to compliance with standards, checklists and certification protocols adopted by each producer. The research was based on the GLOBALGAP certification because it is the most frequently mentioned and adopted in the region, and for being used in the farm under study. In this way, the entire certification process was mapped with the help of the flowchart tool and through the Ishikawa Diagram the main problems that may lead to non-compliance were identified, improvements were made to the existing processes through the elaboration of a action plan. Questionnaires were applied prior to the preparation of the manual and after the presentation of the manual, making it possible to compare the results to identify the understanding that the employees obtained. In order to complement and eliminate the identified problems, the Work System was created, in which the rules and procedures of the company and the positions and responsibilities of each employee were elaborated. Therefore, with the manual it was possible to explain in a simpler way the planning of each point of the checklist, to show the execution form, to specify the ones responsible for each activity in order to involve all the sectors and finally to describe improvement actions, understanding of activities and ease of routines.

Key-words: Certification. GLOBALGAP. Quality. Ciclo PDCA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Representação dos Benefícios Proporcionados pela Padronização ...	19
Figura 2: O ciclo PDCA ou ciclo Deming	26
Figura 3: Fluxograma do Projeto de Pesquisa Proposto.....	36
Figura 4: Fluxograma da Certificação Identificado na Empresa em Estudo.....	41
Figura 5: Causas que Podem Afetar a Não Conformidade na Certificação	44
Figura 6: Mapeamento da Certificação Atual	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os Três Processos Universais de Gerência para a Qualidade	15
Quadro 2: Certificações e Protocolos	21
Quadro 3: Módulos do GLOBALGAP	23
Quadro 4: Características da Melhoria Contínua	26
Quadro 5: Relação das Ferramentas da Qualidade com as Etapas do Ciclo PDCA	30
Quadro 6: Classificações da Pesquisa	35
Quadro 7: Plano de Ação 5W1H.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
BSCI	Iniciativa de Responsabilidade Social Empresarial (<i>Business Social Compliance Initiative</i>)
B2B	Empresa para Empresa (<i>Business to business</i>)
CEIP	Certificado Especial de Identificação e Produção
CEP	Controle Estatístico do Processo
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CPCC	Pontos de Controle e Critérios de Conformidade (<i>Control Points and Compliance Criteria</i>)
CPK	Centralização do Processo
EU	União Europeia
EUA	Estados Unidos da América
F2F	Campo para Garfo (<i>Field to Fork</i>)
FLO	Fairtrade Internacional
FMEA	Análise do Modo e Efeitos das Falhas (<i>Failure Mode and Effect Analysis</i>)
GLOBALGAP	Padrão Mundial de Boas Práticas Agrícolas
GRASP	Avaliação de Risco GLOBALGAP na Prática Social (<i>GLOBALGAP Risk Assesment on Social Practice</i>)
GGN	Número GLOBALGAP (<i>GLOBALGAP Number</i>)
HACCP	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (<i>Hazard Analysis e Critical Control Points</i>)
IBD	Inspeções e Certificações Agropecuárias e Alimentícias
IFA	Padrão Integrado de Garantia Agrícola
IMAFLORA	Instituto de Manejo e Certificação Florestal Agrícola
LEAF	Vinculando Ambiente e Agricultura (<i>Linking Environment and Farming</i>)
MAPA	Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OCDE	Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OEE	Eficiência Geral de Equipamento (<i>Overall Equipament Effectivences</i>)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PDCA	Planejar – Executar – Verificar – Agir ou <i>Plan – Do – Check – Action</i>

POP

Procedimento Operacional Padrão

SMETA

Auditoria do Comércio Ético dos membros Sedex

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Problemática	8
1.2. Objetivos	10
1.2.1. Objetivo Geral	10
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Justificativa	10
1.4. Estrutura do Trabalho	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Sistema de Gestão de Qualidade	13
2.2. Certificação de Qualidade	14
2.3. Manual da Certificação	17
2.4. Tipos de Certificação e Protocolos Utilizados pelas Empresas no Vale do São Francisco	19
2.5. Certificação GLOBALGAP	21
2.5.2. Custos para Realização da Auditoria GLOBALGAP	23
2.5.3. Os 5 Passos para a Certificação	24
2.6. Ciclo PDCA	25
2.7. Utilização de Ferramentas de Auxílio para o PDCA	29
3. METODOLOGIA	33
3.1. Tipo e Natureza da Pesquisa	33
3.2. Campo de Atuação	35
3.3. Estratégias e Fases da Pesquisa	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1. Certificação GLOBALGAP	39
4.2. Mapeamento do Processo de Certificação	40
4.3. Aplicação do Questionário 1	42
4.4. Diagrama de <i>Ishikawa</i>	43
4.5. Manual e Sistema de Trabalho	46
4.6. Aplicação do Questionário 2	47
4.7. Mapeamento do Processo de Certificação Atual	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A – Questionário 1	55
APÊNDICE B – Questionário 2	56

1. INTRODUÇÃO

A ferramenta ciclo PDCA é uma filosofia de melhoria contínua, que tem como finalidade analisar e solucionar problemas por meio da descrição de quatro etapas, que são: planejar, executar, controlar e agir, e é um dos conceitos mais conhecidos para processos de melhoria de sistemas gerenciais. Foi utilizada inicialmente após a guerra, no Japão, a fim de que a indústria de telecomunicações fosse mais eficiente no controle de qualidade, e como consequência, melhorar a administração militar americana no Japão (WERKEMA, 2012).

Devido ao grande crescimento das fazendas a gestão da qualidade passou a ser um dos fatores decisivos para os produtores de frutas manterem-se no mercado consumidor, onde tornou-se um diferencial competitivo de seleção no Vale do São Francisco. Duas situações têm acontecido atualmente, ou a empresa adequa-se às mudanças e novidades ou limita suas vendas apenas para o mercado interno (VITAL, 2015). Mudanças no sentido de atualização nas certificações existentes, e novidades nas variedades de uvas que vêm aumentando a produção na região.

O Vale, na região que abrange Pernambuco e Bahia é referência em tecnologia e qualidade do produto. A uva e a manga são as culturas que mais se destacam, e a qualidade é tão grande que a maior parte do que é produzido é destinado para a exportação. Antigamente, essa qualidade atraía produtores estrangeiros, pois acreditavam que devido ao clima da região produzir no vale era mais “fácil” e “barato”. Hoje, além do fato que se ter duas safras por ano se tornou mais caro produzir do que em países como Índia e Peru (SILVEIRA, 2016).

A qualidade dessas frutas, produção e processos, está diretamente ligada as certificações e ao mercado de destino da fruta *in natura*. As certificações e protocolos identificados na região são: GLOBALGAP (Sistema Global de Boas Práticas Agrícolas), *Tesco Nurture*, GRASP, *Rainforest Alliance*, HACCP, Garantia de Origem Carrefour, Qualidade desde a Origem Pão de Açúcar, *Fairtrade*, BSCI (*Business Social Compliance Initiative*), Sedex - SMETA, *Field to Fork*, Protocolo de *Albert Heijn*, além do LEAF (*Linking Environment and Farming*). A ideia inserida com a implantação nas fazendas de certificações e de seguir protocolos específicos de supermercados, é passar para os consumidores que os “produtos agrícolas certificados são aqueles que preservam a natureza e o meio ambiente, respeitam os direitos sociais e condições de trabalho nas atividades rurais e garantem a segurança alimentar” (PENTEADO, 2010 apud VITAL, 2015).

O foco principal deste trabalho foi no GLOBALGAP por ser a mais frequentemente mencionada na área de certificação de acordo com levantamento de dados realizados em *sites*

institucionais das fazendas da região; e por meio da utilização da ferramenta ciclo PDCA aplicada nas atividades macros que envolvem tanto os processos internos quanto externos da fazenda. A relação observada entre a certificação e a ferramenta é de melhoria contínua, buscando sempre o aperfeiçoamento das partes envolvidas.

Além do que, a certificação GLOBALGAP oferece complementos para desenvolvimento de soluções personalizadas por meio do seu *checklist* de acompanhamento, mostrando-se um diferencial de certificação no mercado e garantindo uma confiança aos seus consumidores. O estudo foi aplicado em uma fazenda de pequeno porte, na área de fruticultura, localizada no Vale do São Francisco, especificamente na cidade de Petrolina – PE, tendo como produto principal fornecido o cultivo de uva.

1.1. Problemática

O setor produtivo de alimentos está em constantes modificações, deste modo, deve possuir um sistema de gestão que tenha características de ser flexível e ágil para se adaptar às novas exigências do mercado e transmitir uma ideia simples e bem estruturada. Para isso, necessita de política e diretrizes claras, procedimentos gerenciais consistentes, procedimentos operacionais documentados, padrões e indicadores, planos operacionais e resultados alcançados, para que as empresas aprendam a ser competitivas (MOREIRA, 2012).

O mercado tem exigido bastante, tanto por meio das certificações, ou através de protocolos, que as fazendas busquem processos mais eficientes sem agredir ao meio ambiente e nem ferir os direitos dos trabalhadores, e dessa forma garantir que os produtos alimentares cheguem na mesa dos clientes com a melhor qualidade e com os menores índices de pesticidas. “Proteger e apresentar as frutas na melhor forma possível ao mercado de uvas tornou-se um diferencial para as empresas se certificarem e normalizar a sua produção para o padrão aceito tanto no mercado nacional quanto internacional” (VITAL, 2015, p. 18).

Os produtores estão constantemente atentos as mudanças devido às variações climáticas, as secas, dificuldade de mão-de-obra especializada, ao ataque de pragas, preços dos insumos agrícolas, variações de preços do produto final, ao surgimento de novas variedades, aos altos custos com funcionários e com a certificação, além disso, preocupados com a melhoria dos processos. Isso acontece segundo Trienekens e Zuurbier (2008) apud Silva et al (2014) porque para se manter no mercado em que atua é preciso garantir a rastreabilidade e a qualidade dos

produtos, ou seja, identificar que local da cadeia logística o produto se encontra por meio da evidência de um bom controle da produção.

Porém, a maior dificuldade é modificar a cultura dos trabalhadores e dos gestores com relação a importância da certificação para a empresa. Essa dificuldade quando se olha por parte dos trabalhadores acontece diante do não cumprimento de atividades diárias; e pelo lado dos produtores pelo fato de que as certificações garantem aos consumidores que os produtos passaram por processos rigorosos de acordo com as especificações, porém, não está relacionada ao aumento das vendas ou de melhores preços, então torna-se difícil convencer os produtores da importância da adoção de melhores práticas (SILVA et al, 2014).

Por meio de ferramentas da qualidade é possível gerenciar e melhorar os processos, mas para isso “a melhoria contínua é uma mentalidade que precisa ser incorporada à cultura de uma empresa” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 179). Essa melhoria contínua pode ser realizada por meio do ciclo de melhoria da qualidade proposto por Deming, o ciclo PDCA, que é constituído de quatro etapas: planejar (*plan*) - escolher e analisar o problema; executar (*do*) - implementar a solução para o problema identificado; verificar (*check*) – conferir os resultados da mudança; agir (*act*) - para padronizar a solução ou rodar o ciclo novamente.

A certificação GLOBALGAP foi utilizado como referência principal por já ser um documento normativo que possui Pontos de Controle e Critérios de Conformidade (CPCC) e um *Checklist* de acompanhamento das atividades que vão sendo realizadas dentro do ambiente da empresa, além disso por ser o principal programa de garantia agrícola do mundo com crescimento em mais de 125 países, que tem o objetivo de atender ao consumidor através das boas práticas agrícolas (GLOBALGAP, 2017).

Diante das mudanças, do alto grau de melhoria cobradas nas certificações as fazendas produtoras de frutas da região, e diante das inúmeras ferramentas de gestão existentes, procurou-se responder ao longo deste trabalho o seguinte questionamento: **como a elaboração de um manual para certificação GLOBALGAP com base na ferramenta ciclo PDCA pode contribuir para a melhoria das atividades durante o processo de certificação?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Elaboração de um manual para certificação GLOBALGAP com base na ferramenta ciclo PDCA pode contribuir para a melhoria das atividades.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Mapear o processo de certificação existente na empresa;
- Identificar os principais problemas nesse processo de certificação;
- Elaborar um manual de atividades padrões com base na ferramenta PDCA para melhor desenvolvimento da equipe durante a certificação.

1.3. Justificativa

A fazenda em estudo é uma empresa de pequeno porte, com aproximadamente 70 funcionários efetivos e que pode chegar a 100 funcionários na época de safra. Atende ao mercado interno e ao mercado externo em países como Alemanha, Bélgica, Espanha, Estados Unidos, Emirados Árabes, Inglaterra e Holanda. Como já citado anteriormente, a escolha da certificação vai depender do mercado de destino, tanto interno quanto externo, porém, a maioria dos países adotam a certificação GLOBALGAP devido a sua grande expansão territorial e da confiabilidade repassada, além disso, utilizam o complemento de ação social conhecida como GRASP, que é um produto GLOBALGAP + Add-on, por ser muito requisitada pelos clientes (FAZENDA, 2018; GLOBALGAP, 2018).

Como o produto cultivado nas fazendas é perecível, diversos fatores atuam para o seu desenvolvimento, principalmente o fator mão-de-obra que é o mais difícil de administrar e o mais oneroso para as empresas em geral. Isso acontece devido a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e que entenda as necessidades do mercado, mesmo assim, a região do Vale do São Francisco gera mais de 30 mil empregos diretos, dados referentes ao cultivo da uva. Além disso, por motivo de grande procura do mercado consumidor externo tem-se investido nas certificações para que o produto alcance outras extensões territoriais a fim de atender o máximo de consumidores interessados (EMBRAPA, 2018; BUSTAMANTE, 2009).

Essa preocupação com as melhorias dos processos e da qualidade dos frutos devido as exigências dos consumidores têm sido abordadas desde tempos atrás, como observado por Lopes (2007) quando fala que comprar frutas de qualidade é um desejo do consumidor, de acordo as especificações, seguindo padrões locais e internacionais, garantindo a segurança dos alimentos, a rastreabilidade, a preservação do meio ambiente e principalmente aos trabalhadores, ou seja, uma produção certificada.

Dessa forma, pode-se observar que o desenvolvimento de novos métodos e a qualidade dos frutos produzidos na região vem se tornando um dos fatores de competitividade para os mercados, e a utilização de ferramentas de gestão tem se tornado base para a concretização dos planos de ações propostos.

A gestão e o nível das propriedades evoluíram devido as tecnologias utilizadas, a intensa responsabilidade com as questões ambientais e ao uso controlado de insumos agrícolas. Um caso observado no Vale com relação a utilização de gestão e de práticas de qualidade é visto na Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). Desde 2009 a Embrapa vem adotando estratégias de gestão mais eficientes, em busca de alcançar uma maior sustentabilidade para a empresa. Para isso, foram necessários à utilização de ferramentas de apoio para o alcance das melhores práticas administrativas por meio “do estabelecimento de metas e resultados [...], definição e adoção de indicadores de desempenho, acompanhamento e avaliação [...] do institucional até o individual” (EMBRAPA, 2009, p. 10).

Assim, a elaboração desta pesquisa se justifica pela busca constante de qualidade nas fazendas da região, nas constantes adaptações as grandes fazendas por meio de adoção de melhores práticas organizacionais e de processos, e pelo motivo de que muitas atividades são realizadas de maneira aleatórias, sem padronização, sem acompanhamentos, sem cumprimento da forma correta por parte dos colaboradores e sem uma cobrança de forma adequada pelos responsáveis diretos.

Portanto, segundo a classificação da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), este trabalho encaixa-se na área de Gestão de Qualidade, na subárea Normalização e Certificação para a Qualidade, com contribuição da área de Gestão Estratégica e Organizacional, com foco na subárea Planejamento Estratégico e Operacional da Estrutura Organizacional.

1.4. Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho foi classificada conforme a NBR 6023 de forma a atender os objetivos propostos e apresenta-se em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussão e Considerações Finais. O primeiro capítulo foi reservado para apresentação do tema de pesquisa, através de uma contextualização descrevendo a problemática para a elaboração do trabalho, além de destacar o objetivo geral e os específicos e por último a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo está apresentado o Referencial Teórico, onde foram descritas as temáticas referentes a ideia principal com assuntos voltados sobre o Sistema de Gestão da Qualidade de maneira macro, em seguida, a certificação de qualidade com a sua evolução e sobre o manual destacando os pontos positivos da padronização. Além disso, ressaltou-se a ferramenta PDCA informando suas etapas de desenvolvimento, e a própria Certificação GLOBALGAP descrevendo o seu funcionamento e o *checklist* para estudo, por meio de autores que serviram como base da pesquisa e assim enriquecer o conteúdo tratado.

Dando continuidade, no terceiro capítulo, apresenta-se as etapas da metodologia proposta para a execução deste trabalho, onde foi descrito o tipo de pesquisa que mais se adequa ao estudo, além dos métodos para análise dos dados.

No quarto capítulo estão descritos os resultados aferidos neste trabalho. Onde tem-se a abordagem da certificação GLOBALGAP, destacando suas características. Em seguida, são apresentados os resultados referentes ao mapeamento do processo de certificação, da forma como é vista pelos funcionários. Continuamente, são destacados os resultados coletados com a aplicação do primeiro questionário com base no entendimento dos funcionários sobre certificação e os processos.

No item seguinte, ainda sobre os resultados foram apresentadas as implicações com a apresentação do manual pronto e demonstrando os efeitos da aplicação do segundo questionário, para comparar os resultados com o primeiro questionário identificando as evoluções. E para finalizar o capítulo de resultados e discussões foi exibido o mapeamento da certificação atual de forma mais ampla, identificando todos os pontos do *checklist* e os momentos de decisões.

E no quinto capítulo, foram apresentadas as considerações finais, onde tem-se um resumo de toda a pesquisa com maior foco dos resultados. Aliás, deixou-se sugestões para trabalhos futuros a fim de aperfeiçoar ainda mais o manual e os processos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Sistema de Gestão de Qualidade

A geração de vantagens competitivas no mercado é possível quando se alinha as necessidades dos consumidores com as metas da empresa. Para isso, existem os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) que parte do princípio de que alcançar a qualidade depende do foco que se quer dá ao cliente, o atendimento das especificações e os valores que se quer propor ao mercado. É um sistema que por meio das necessidades dos clientes, quando bem desenvolvidas através de padrões de melhorias, e a partir da motivação e engajamento dos colaboradores, cria-se a geração de vantagem competitiva (MAEKAMA et al, 2013; CARPINETTI, 2010).

A Gestão da Qualidade “é um conjunto de ações coordenadas que permitem gerenciar uma organização objetivando a satisfação dos agentes intervenientes, o que inclui, principalmente, o cliente externo” (MAEKAMA et al, 2013, p. 02). Esses sistemas têm como objetivo verificar a qualidade dos seus processos por meio do atendimento das especificações dos clientes, das inúmeras formas de controle de acordo com as necessidades individuais e da forma como a mão de obra tem desenvolvido suas funções e absorvido os treinamentos.

Temos como referência uma norma com desenvolvimento voltado para os padrões internacionais, a norma ISO 9001, que tem como ferramenta base o ciclo PDCA. O objetivo é fazer com que os padrões de gestão funcionem por meio da busca de melhorias contínuas nas suas organizações, iniciando no planejamento (*Plan*), seguindo para a implementação (*Do*), direcionando para a checagem (*Check*) e fechando o ciclo de melhoria nas ações (*Actions*) (MAEKAMA et al, 2013).

Os Sistemas de Qualidade podem ser aplicados em qualquer tipo de organização, independentemente do porte da empresa, a fim de garantir aos consumidores a qualidade esperada. Além disso, os conceitos de qualidade podem ser incorporados a todas as fases da organização, desde o planejamento até o pós-venda integrando todas as cadeias logísticas (SLACK et al, 2015; CARPINETTI, 2010).

Dessa forma, podemos destacar as diversas vantagens inerentes ao se adotar as práticas de gestão de qualidade para um melhor desenvolvimento dos setores e assim, incentivar a cultura de qualidade em cada integrante responsável pelo crescimento da sua organização. É possível integrar os diversos setores a fim de evitar problemas de comunicação, realizar *brainstorming*, buscando incorporar as outras pessoas aos processos e assim garantir o contínuo melhoramento dos objetivos da empresa (MARSHALL JÚNIOR, 2012).

2.2. Certificação de Qualidade

Carpinetti (2010, p. 51) define certificação baseada na ISO 9001 como “um documento emitido por um organismo independente [...] que atesta que o sistema produtivo da empresa está capacitado para gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes”. Esse organismo independente tem que ter credibilidade e autoridade para atestar a conformidade e qualidade das organizações, que normalmente acontece por meio da análise de documentações de maneira formal.

Já Marques (2013) aborda a certificação como um certificado emitido por órgãos certificadores reconhecidos que determina que a organização alcançou as especificações cobradas na norma, estando apta para atender os clientes.

A evolução da qualidade ao longo do tempo é baseada em relação a quatro elementos, que são: inspeção, controle, gestão e a integração dos sistemas. O primeiro elemento que é a inspeção ganhou destaque por meio de Taylor e Ford, que tinham à necessidade de ter um maior acompanhamento de todas as etapas do processo produtivo e não somente na etapa final que era o que acontecia frequentemente. Tempos depois, por volta de 1924, intensificou o conceito de controle da qualidade; segundo elemento; que criado por Walter A. Shewhart tinha como objetivo avaliar estatisticamente a produtividade da empresa, a necessidade de realizar inspeções amostrais reduzindo custos e identificando muito mais rápidos os erros, através de padrões já definidos. Em seguida, surgiu a preocupação com a gestão; terceiro elemento; por meio da utilização de ferramentas que aproximem os clientes e suas necessidades fundamentais, e por último a integração dos sistemas que se preocupam com as questões ambientais, saúde e segurança, e a responsabilidade social (PALADINI et al, 2012).

Como a certificação está diretamente relacionada com a qualidade, o conceito de qualidade tem como estrutura para que possa ser gerenciado e operacionalizado de forma correta uma composição de documentos, procedimentos e métodos a fim de garantir uma maior conformidade. Vai além da linguagem informal utilizada para defini-la, não apenas como valores em que os consumidores assimilam os produtos e serviços, mais sim como aspectos que envolvem a cultura da qualidade, sendo que essa cultura é caracterizada como um conjunto de valores atribuídos pela sociedade tendo como base ideias, crenças, e etc. De tal forma, a Gestão da Qualidade tem como meta atuar nas atividades produtivas, atendendo as especificações do consumidor, considerando todos os itens importantes do processo e tornando o atendimento das necessidades muito mais reais (PALADINI, 2012).

Para Fernandes (2003), a preocupação em falar de qualidade já existia desde tempos atrás na época da Revolução Industrial, quando se viu a necessidade de adotar maiores controles de qualidade devido ao surgimento de tecnologias, os grandes investimentos e necessidade de segurança, passou assim a ser fundamental assegurar previamente a qualidade dos produtos, serviços, instalações e equipamento. Para a implementação de sistemas de qualidade em uma empresa exige-se as mudanças de hábitos e as adaptações acontecem de forma lenta e gradual, onde todas as etapas devem ser bem planejadas para que o conjunto de medidas propostas possam ser implementadas.

Já o consultor de negócios Joseph M. Juran, considerado o “Pai da Qualidade” estabeleceu que a qualidade é composta de três pilares chamados de: planejamento, controle e melhoria, bases que se estende desde o planejamento estratégico até o operacional. A importância do envolvimento dos gestores nos sistemas de gestão de qualidade ganhou maior notoriedade na atualização da versão da ISO 9001: 2000, para que os acompanhamentos fossem mais efetivos. A trilogia de Juran está descrita no Quadro 01, onde se distingue cada processo.

GERÊNCIA PARA A QUALIDADE		
Planejamento da Qualidade	Controle de Qualidade	Melhoramento da Qualidade
Estabelecer metas de qualidade	Avaliar o desempenho real	Provar a necessidade
Identificar quem são os clientes	Comparar o desempenho real com as metas de qualidade	Estabelecer a infraestrutura
Determinar as necessidades dos clientes	Agir sobre a diferença	Identificar os projetos de melhoramento
Desenvolver as características dos clientes		Estabelecer as equipes dos projetos.
Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto		Prover as equipes com recursos, treinamentos e motivação para:
Estabelecer controles do processo; transferir os planos para as forças operacionais		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar as causas • Estimular os remédios • Estabelecer controles para manter os ganhos

Quadro 1: Os Três Processos Universais de Gerência para a Qualidade
Fonte: Juran (2009, p. 16)

A certificação é a garantia de que as normas específicas referentes a produtos, processos e serviços estão sendo cumpridas e essas normas envolve o ambiente institucional (privada, pública, nacional ou internacional) e o ambiente organizacional (órgão certificador de monitoramento) (NASSAR, 2003).

Para Nassar (2003, p. 30) a certificação possui dois objetivos, um do lado da oferta e o outro do lado da demanda.

Do lado da oferta é um instrumento que oferece procedimentos e padrões básicos que permitam às empresas participantes gerenciar o nível de qualidade de seus produtos e garantir um conjunto de atributos. Nesse caso, a certificação cria um instrumento de exclusão e de seleção de firmas e produtos. Do lado da demanda, a certificação espera informar o consumidor de que determinado produto tem certos atributos por ele procurados, servindo, portanto, como mecanismo de redução de assimetrias informacionais, aumentando a eficiência dos mercados.

Através de tais informações podemos constatar que a certificação gera benefícios aos consumidores e cria incentivos à cooperação entre firmas, através das características do produto certificado. Onde o processo de certificação é composto de agentes de certificação que são os responsáveis em realizar as auditorias seguindo os protocolos de cada certificação em específico, e que são autorizados por entidades certificadoras. Sempre preocupados com as necessidades e preferências dos consumidores, verificando se o fluxo de produtos e serviços se encontram em acordo com o mercado. A certificação é escolhida conforme a necessidade do consumidor, ou seja, ao objetivo desejado. Pode ser de Certificação Coletiva e Certificação Interna. A certificação coletiva, tem como coordenador responsável um órgão certificador especializado. Já a certificação interna, são os sistemas criados por empresas com a finalidade de reduzir custos principalmente com fornecedores. Seu funcionamento ocorre devido a existência de regulamentação institucional governamental e que vem sendo bem coordenada (NASSAR, 2003).

Os custos envolvidos durante o processo de certificação são considerados altos, e esse investimento depende do tipo de processo a ser trabalhado. E um dos incentivos para tentar reduzir os custos inerentes ao processo de certificação e considerando alguns fatores, como proposto pelas cinco ideias de Deming conforme apresentado por Moreira (2012, p. 88):

- Primeira ideia: melhorar a qualidade implica custos baixos em virtude de menos trabalho refeito, menos erros, menos atrasos e empecilhos e ao melhor uso dos materiais e do tempo das máquinas.
- Segunda ideia em cadeia: o que, por sua vez, implica aumento de produtividade.
- Terceira ideia em cadeia: o que leva a conquistar o mercado com uma qualidade melhor.
- Quarta ideia em cadeia: tornando, portanto, mais fácil à empresa ficar no negócio.
- Quinta e última ideia em cadeia: traz benefícios, como oferecer empregos e aumentar a oferta.

Deming através das suas ideias propõe que se o trabalho a ser realizado for bem feito no início, economiza-se tempo e dinheiro, garantindo assim a qualidade, e isso é possível por meio da adoção de melhores práticas para administrar os recursos disponíveis, e conseqüentemente diminuir os custos da certificação. Trazendo em conjunto alguns benefícios da certificação que de acordo com Maekawa (2013, p. 03) “estão diretamente relacionados com as motivações para a implantação do SGQ”. Portanto, essas melhorias podem ser de natureza externa, quanto interna, porém esse último traz benefícios mais globais, com o provável crescimento de mercado, além de beneficiar todos os envolvidos no processo, desde funcionários com melhoria de vida no trabalho, quanto clientes com a escolha de frutas qualificadas (MAEKAWA, 2013).

As atividades inerentes as certificações são realizadas por meio de análises de documentações, inspeções visuais através das auditorias internas e externas, através de auditorias realizadas pelos próprios clientes, por análises realizadas em amostragem de produtos, entre outras formas de avaliar as conformidades. Assim, as auditorias externas tendem a assegurar aos consumidores a verificação de padrões e procedimentos de qualidade conforme especificado (MAÇÃES, 2017).

Dessa forma, para que seja possível uma relação eficiente de tudo que já foi descrito em relação a certificação da qualidade, a fim de atender as expectativas dos consumidores deve-se focar na excelência dos serviços que são realizados pelos colaboradores em busca de alcançar melhores desempenhos, maior produtividade e para obter uma máxima contribuição dos diversos setores que atuam direta e indiretamente nos resultados (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.3. Manual da Certificação

A padronização permite que atividades sejam realizadas com base em um documento que tende a guiar o funcionário a desenvolver suas responsabilidades através de uma sequência lógica e evitar erros ou dúvidas ao que está sendo executado, além de proporcionar uma linguagem mais simples e fazer com que os problemas sejam identificados com mais facilidade (MOREIRA, 2012).

Além disso, permite que as atividades sejam executadas da mesma forma independentemente da troca de turnos, caso exista, e assim garantir que as execuções de atividades possam ser mantidas com os padrões desejados, contribuindo para redução de custos, garantia de qualidade, cumprimentos de prazos estabelecidos pela gerência e focando sempre na segurança dos funcionários e da fruta em produção (WERKEMA, 2011).

Por meio da padronização é possível desenvolver Procedimentos Operacionais Padrões (POP's), para que cada setor possua documentos de fácil acesso e entendimento, uma ferramenta de auxílio para o desenvolvimento de atividades realizadas diariamente, semanalmente, mensalmente, ou de acordo com a necessidade. Porém, para que se torne possível a implantação de ferramentas de forma satisfatória, deve-se comunicar a existência desses documentos e realizar treinamentos para que os conhecimentos sejam absorvidos. Aliás, para uma garantia de melhoria contínua, auditorias periódicas devem ser realizadas a fim de verificar se atividades estão sendo desenvolvidas e se é necessário um novo aperfeiçoamento no processo (SLACK et al, 2013).

Foram ressaltadas algumas melhorias por meio da padronização, como pode ser observado na Figura 1. Com a padronização é possível que as ideias sejam transmitidas de forma mais clara, incorporando as sugestões dos funcionários que estão diretamente ligadas as atividades, isso permite o aumento da produtividade e a qualidade das operações, muitas vezes por meio da eliminação de atividades que não agregam valor, mas que apenas aumentam o tempo total do processo. E fechando o ciclo, permite que as operações sejam realizadas com mais segurança e com objetivos específicos de diminuição dos riscos.

A padronização se tornou necessária para que os Sistemas de Garantia de Qualidade (SGQ) tivessem como base requisitos nacionais, quanto internacionais. Dessa forma, existem as normas da série ISO, que são atualizadas conforme a necessidade, mais que servem para a sociedade em geral. Permitindo que as empresas possam cumprir medidas comuns a todos os grupos de interesse e garantindo a igualdade de deveres, independente do porte da empresa.

Através dos benefícios da padronização busca-se reunir um conjunto de documentos revisados e transformar em um documento único, que será chamado de Manual da Qualidade, com o objetivo de facilitar a divulgação do conhecimento a respeito da certificação para todos os integrantes da empresa em estudo e garantindo uma melhor organização.

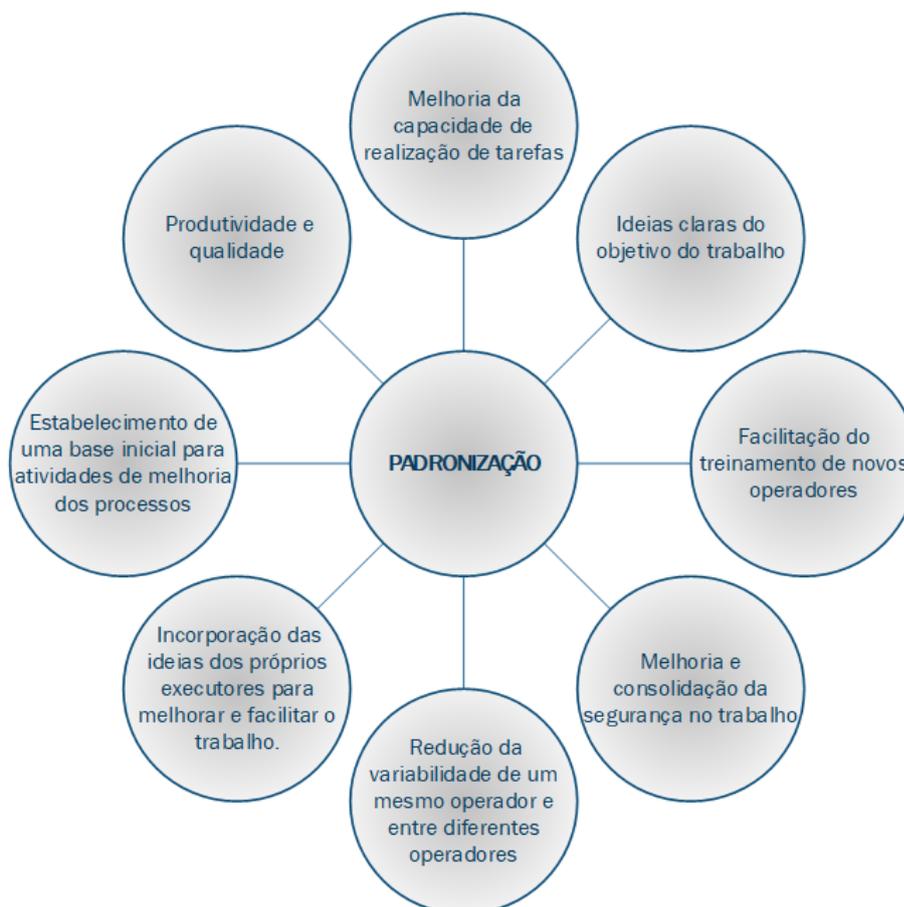


Figura 1: Diagrama de Representação dos Benefícios Proporcionados pela Padronização
Fonte: Autoria própria com base em WERKEMA (2011)

2.4. Tipos de Certificação e Protocolos Utilizados pelas Empresas no Vale do São Francisco

De acordo com o levantamento de informações coletadas por meio de sites institucionais de 16 empresas produtoras de uva e manga, como: Agrivale, Agrodan, Ara Agrícola, Frutos do Sol, *Sechi* Agrícola, Argofruta, Purafruta, *Special Fruit*, *Cappellaro Fruits*, Labrunier, *GVS Fruit Company*, Agrobras, Grand Valle e Muranaka, além de 02 cooperativas como a CAJ e a COANA, foi possível perceber as diversas certificações e protocolos existentes como: GLOBALGAP, *Tesco Nurture*, GRASP, *Rainforest Alliance*, HACCP, Garantia de Origem Carrefour, Qualidade desde a Origem Pão de Açúcar, *Fairtrade*, BSCI, Sedex - SMETA, *Field to Fork*, Protocolo de *Albert Heijn*, e LEAF, pôde-se observar uma maior evidência da certificação GLOBALGAP, por ser a que mais lidera no mercado, atendendo mais de 125 países. Dessa forma, foi apresentado com maior importância nessa pesquisa, como um subitem do referencial teórico. A explicação das demais certificações e protocolos estão demonstradas no Quadro 2.

Nome	Descrição	Órgão certificador
GRASP	O GRASP é um módulo voluntário, onde representa a Avaliação de Riscos da GLOBALGAP na Prática Social, foi desenvolvido para avaliar as práticas sociais na fazenda, tendo como foco a saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores. Pode ser avaliada em conjunto com a auditoria GLOBALGAP. Os resultados das avaliações são carregados para o banco de dados GLOBALGAP, onde fica disponível a sua conformidade, e fica visível para a cadeia de suprimentos da indústria e os compradores que receberam acesso. Tem validade de um ano e as avaliações são realizadas anualmente	GLOBALGAP
<i>Tesco Nurture</i>	A certificação Nurture foi lançada em 1992, para garantir frutas e vegetais de qualidade mundial para os seus clientes. É um padrão de qualidade exclusivo e independente que assegura que as frutas e os vegetais são cultivados de forma ambiental e responsável	GLOBALGAP
<i>Rainforest Alliance</i>	Uma certificação bastante rigorosa de normas para as atividades relacionadas com a produção agrícola e/ou exploração florestal, a fim de proteger o meio ambiente, os direitos dos trabalhadores, bem-estar sem impactar os recursos naturais e as comunidades locais	IBD IMAFLOA
HACCP	O sistema HACCP (<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>), ou APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) é uma certificação obrigatória em vários países, como no EUA e nos integrantes da UE. Tem como finalidade identificar perigos específicas a cadeia alimentar e realizar mediadas de controle eficientes	CERTIF BSI PRIMUSLABS
Garantia de Origem Carrefour	O Programa Garantia de Origem Carrefour tem como objetivo garantir que os clientes levem para casa produtos que foram monitoradas em toda a sua etapa produtiva, ou seja, do campo até chegar as gôndolas, levando em consideração conceitos rigorosos de qualidade, responsabilidade ambiental e social.	Grupo Carrefour
Qualidade desde a Origem (QDO) Pão de Açúcar	O Programa QDO do grupo Pão de Açúcar foi desenvolvido para assegurar e incentivar as boas práticas entre seus fornecedores nacionais de produtos perecíveis visando atender ao cenário regulatório atual, em aspectos de qualidade e segurança alimentar, com o envolvimento de Órgãos Públicos e os consumidores. Buscando informar aos fornecedores as performances em auditorias, índices de conformidade de inspeção de recebimento e resultados de análises do plano de monitoramento, viabilizando comunicação e estabelecimento de planos de ação	Grupo Pão de Açúcar
<i>Fairtrade</i>	O Fairtrade (comércio justo e solidário) é uma alternativa ao comércio convencional. Baseada na parceria entre produtores e consumidores, visa melhorar as vidas e reduzir a pobreza por meio de práticas comerciais éticas. A finalidade do sistema de certificação Fairtrade é assegurar aos consumidores que os produtos adquiridos respeitem normas sociais, econômicas e ambientais especiais	FLO
BSCI	O BSCI (<i>Business Social Compliance Initiative</i>), ou (Iniciativa de Conformidade Social Empresarial) é uma união das mais importantes normas internacionais do trabalho que garantem os direitos dos trabalhadores, como as convenções e declarações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), os Princípios Orientados das Nações Unidas (ONU) sobre Direitos Humanos e de Negócios e diretrizes para empresas multinacionais da Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE)	IBD IMAFLOA
Sedex – SMETA	A SMETA é um procedimento de auditoria que consiste em práticas na técnica de auditoria ética. Foi concebida para reduzir a duplicação de esforços em auditorias de comércio ético, oferecendo vantagens a retalhistas, marcas de consumo e respetivos fornecedores. Utilizando a SMETA, um fornecedor pode realizar uma auditoria e partilhá-la com vários clientes, em vez de realizar uma auditoria diferente para cada cliente. Seus documentos foram elaborados para serem utilizados por auditores experientes em consonância com as práticas estabelecidas atuais	SEDEX

Continua...

Continuação do Quadro 2		
Nome	Descrição	Órgão certificador
Field to Fork	A certificação <i>Field to Fork</i> aplicado na extensa cadeia de <i>lojas Marks and Spencer</i> (M&S) tem como objetivo verificar se as fazendas trabalham com o nível reduzido de pesticidas, se utilizam medidas para evitar a contaminação dos alimentos e passa por rigorosas ações de segurança alimentar. Todos os produtos agrícolas usados na produção são aprovados pela norma por meio de auditorias detalhadas e análises de resíduos	F2F
Protocolo de Albert Heijn	O Protocolo de Albert Heijn estabelece as exigências de contratação para garantir aplicação das legislações para os produtos frescos, controlando os níveis de resíduos nas fazendas produtoras	GLOBALGAP
LEAF	LEAF (<i>Linking Environment and Farming</i>) ou (Vinculando ambiente e agricultura) é um sistema de garantia agrícola que atesta que os alimentos foram produzidos de forma sustentável e respeitando o meio ambiente	LEAF

Quadro 2: Certificações e Protocolos
Fonte: Adaptado de Silva, Barbosa e Fontes (2014)

2.5. Certificação GLOBALGAP

De acordo com informações do GLOBALGAP (2017), o certificado GLOBALGAP também conhecido como Padrão Integrado de Garantia Agrícola (IFA), abrange boas práticas agrícolas para agricultura, aquicultura, pecuária e produção de horticultura. Abrange também aos aspectos adicionais da produção de alimentos e da cadeia de suprimentos, como a Cadeia de Custódia e a Fabricação de Alimentos Compósitos. O GLOBALGAP IFA *Standart V5* é construído em um sistema de módulos que permite que os produtores sejam certificados para vários sub-escopos em uma auditoria. Isso consiste de:

- Regulamentos gerais: descrevem os critérios para a implantação bem-sucedida da CPCC, bem como estabelecem diretrizes para a verificação e regulamentação do padrão.
- Pontos de controle e critérios de conformidade (CPCC): definem claramente os requisitos para alcançar o padrão de qualidade exigido pelo GLOBALGAP.

Os CPCC também são de base modular, consistindo de:

- O Módulo Base *All Farm*: Esta é a base de todos os padrões e consiste em todos os requisitos que todos os produtores devem primeiro cumprir para obter a certificação.
- Módulo Escopo: define critérios claros com base nos diferentes setores de produção de alimentos. O GLOBALGAP cobre 3 escopos: culturas, pecuária e aquicultura.
- Módulo Sub-escopo: estes CPCC cobrem todos os requisitos para um determinado produto ou aspecto diferente da produção de alimentos e da cadeia de suprimentos.

Para obter a certificação, os produtores devem cumprir com todos os CPCC relevantes para o seu sub-escopo. O GLOBALGAP também fornece listas de verificação para cada módulo para ajudar os produtores a preparar melhor suas fazendas e fazer as mudanças necessárias antes que um inspetor do corpo de certificação realize uma auditoria ou inspeção (GLOBALGAP, 2017).

Opções de Certificação:

- Opção 1: Único produtor com ou sem um sistema opcional de gerenciamento de qualidade.
- Opção 2: Múltiplos produtores com sistema de gerenciamento de qualidade obrigatório.

2.5.1. Checklist GLOBALGAP

O GLOBALGAP é um sistema de garantia da produção, dividida em três módulos, que são: Base – Unidade de Produção; Base – Produção Vegetal e Frutas e Legumes. A certificação é alcançada por meio da verificação de dois itens: 1. Cumprimento e Implementação da Legislação Pertinente; 2. Implementação de Boas Práticas Agrícolas e Certificação com Relação ao Sistema Integrado de Garantia da Produção GLOBALGAP. Os módulos são divididos conforme os itens do Quadro 3:

AF	BASE – UNIDADE DE PRODUÇÃO
AF 1	Histórico e Gestão do Local
AF 2	Manutenção de Registros e Autoavaliação Interna/Inspeção Interna
AF 3	Higiene
AF 4	Saúde, Segurança e Bem-estar dos Trabalhadores
AF 5	Subcontratação
AF 6	Gestão de Resíduos Poluentes, Reciclagem e Reutilização
AF 7	Conservação
AF 8	Reclamações
AF 9	Procedimento de Recolha/Retirada
AF 10	Contaminação Deliberada
AF 11/AF 12	Estado GlobalGAP e Uso do Logotipo
AF 13	Rastreabilidade e Segregação
AF 14	Balanço de Massas
AF 15	Declaração de Política de Segurança Alimentar
AF 16	Mitigação de Fraude Alimentar

CB	BASE - PRODUÇÃO VEGETAL
CB 1	Rastreabilidade
CB 2	Material de Propagação
CB 3	Gestão e Conservação do Solo
CB 4	Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos e Fertilizantes
CB 5	Gestão da Água
CB 6	Proteção Integrada
CB 7	Produtos Fitofarmacêuticos
CB 8	Equipamento
FV	FRUTAS E LEGUMES
FV 1	Gestão do Local
FV2	Não se aplica
FV 3	Não se aplica
FV 4	Pré-colheita
FV 5	Atividades de Colheita e pós-colheita

Quadro 3: Módulos do GLOBALGAP

Fonte: GLOBALGAP (2018)

Cada um dos itens do Quadro 3 faz parte do *checklist* e possui subitens que recebem um tipo de classificação, podendo ser de obrigação maior, obrigação menor ou recomendado, e todos os itens que se enquadram na cultura cultivada são verificados, os que não são verificados é porque não se aplica. Os subitens que possuem a classificação obrigação maior significam que 100% das atividades com esse grau devem ser atendidos, com obrigação menor indicam que 95% das atividades devem ser realizadas e quando recomendado a empresa realiza se for conveniente.

2.5.2. Custos para Realização da Auditoria GLOBALGAP

A certificação GLOBALGAP por assegurar que a agricultura é segura e sustentável garante que os produtores vendam seus produtos nos níveis local e mundial (GLOBALGAP, 2018). Tendo como vantagens:

- Agregar valor aos seus produtos ao estar em conformidade com um referencial reconhecido internacionalmente;
- Ganhar acesso a novos clientes, mercados, fornecedores e retalhistas globais;

- Reduzir a exposição a riscos de reputação devido a problemas de segurança alimentar e segurança de produtos;
- Aumentar a eficiência da gestão e dos processos agrícolas;
- Obter um número GLOBALGAP (GGN) para identificação e rastreabilidade fáceis a nível B2B.

Os custos embutidos na certificação são divididos em três partes, que são: para implementar o referencial, a taxa de registro GLOBALGAP e taxas de serviço para o organismo de certificação. O primeiro custo refere a particularidade de cada produtor, onde poderá passar por mudanças ou adaptações para ficar em conformidade, através de adoções de novos processos, políticas e até mesmo novas instalações. Já o segundo custo é cobrado pelos organismos de certificação, de acordo com o GLOBALGAP. A taxa varia conforme o tipo, se for produtor agrícola o cálculo é realizado pela área de produção (hectares), se for produção animal ou aquicultura é calculado conforme as toneladas de carne/produto no local de abate. E por último, tem-se o custo referente a taxas de serviço, que incluem, da auditoria (tempo, despesas de viagem) e dos serviços prestados que são negociados entre produtor e organismo de certificação, tendo o certificado duração de 1 ano (GLOBALGAP, 2018).

2.5.3. Os 5 Passos para a Certificação

O procedimento para realização da auditoria GLOBALGAP é efetivada em 5 etapas, conforme apresentado no site institucional. Na 1ª etapa deve-se preencher a documentação e as listas de verificação do referencial no Centro de Documentação (GLOBALGAP, 2018).

Em seguida, na 2ª etapa deve-se realizar uma comparação de ofertas dos organismos de certificação no seu país, onde registra-se no organismo de certificação (empresa de auditoria reconhecida internacionalmente) da sua escolha e obtenha o seu GGN que garante aos clientes a rastreabilidade do produto onde quer que esteja na cadeia logística.

Posteriormente, na 3ª etapa efetua-se uma autoavaliação utilizando a lista de verificação, e corrige-se os pontos que não estão a ser cumpridos. Podendo ser realizado com auxílio de um consultor aprovado e com formação que pode fornecer assistência valiosa durante os preparativos da sua auditoria, conhecido como auditoria interna, podendo ocorrer uma ou mais pré-auditorias.

Na 4ª etapa deve-se marcar uma reunião com o organismo de certificação GLOBALGAP, conforme identificado na 2ª etapa aprovado. Assim, um auditor externo irá realizar a inspeção no local conforme os pontos de controle a serem verificados.

Por último, na 5ª etapa com o cumprimento de todos requisitos do referencial irá receber um certificado do Referencial Sistema Integrado de Garantia da Produção GLOBALGAP para a versão e o âmbito relevantes que terá a validade de um ano. Após a certificação, a empresa irá se preparar novamente durante todo o ano seguinte para realização de novas auditorias ao final da data de vencimento da auditoria anterior, mantendo um ciclo contínuo e de melhoria.

Essa validade dura exatamente um ano, pois a certificação é um processo longo e contínuo e que envolve toda a organização. Após recebido o certificado GLOBALGAP pode acontecer durante o ano vigente auditorias de acompanhamento, ou chamadas de auditorias não anunciadas, para verificar se os procedimentos descritos durante a auditoria externa estão realmente sendo cumpridos. Podendo a empresa perder a certificação, em caso de as ações corretivas previstas não estarem sendo realizadas. Essas atividades de acompanhamento acontecem paralelamente com auditorias anteriores e com processo de nova auditoria, a empresa somente consegue exportar seus produtos se tiver a certificação (MARTINS, 2006).

2.6. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para promover transformações rápidas, atender os desejos dos clientes e conseqüentemente auxiliar a sobrevivência da empresa. A sustentação desse ciclo é apoiada em três variáveis básicas que são: liderança, conhecimento técnico (referentes às ferramentas da qualidade, podendo ser estatística ou não) e o conhecimento gerencial. E para que os andamentos dos processos sejam alcançados é necessário ter o comprometimento como observado por Tubino (2017, p. 246) quando fala que “cada pessoa da empresa, dentro da sua atribuição funcional, empregue o ciclo PDCA para gerenciar suas funções, garantindo o atendimento dos padrões”.

A ferramenta surgiu devido a estudos e observações realizadas por Deming na década de 20, onde percebeu que as inspeções nas empresas eram realizadas apenas ao final do processo, o que considerava errado, ou seja, existia a geração de maiores custos pelo fato de que não se realizava as manutenções preventivas, mas apenas corretivas. Além disso, o Japão buscava melhoria após a 2ª Guerra, aonde queriam realizar mudanças nos seus processos, melhorar sua reputação em relação à qualidade, e com isso se torna conhecida, ganhar fatias de mercado com

o lançamento de produtos considerados competitivos e com altas características (CAMARGO, 2011). Dessa forma, Deming começou a aperfeiçoar a forma de aplicação, desenvolvendo o ciclo PDCA. Uma das formas de representação do ciclo, está apresentado na Figura 2, conforme proposto por Werkema.

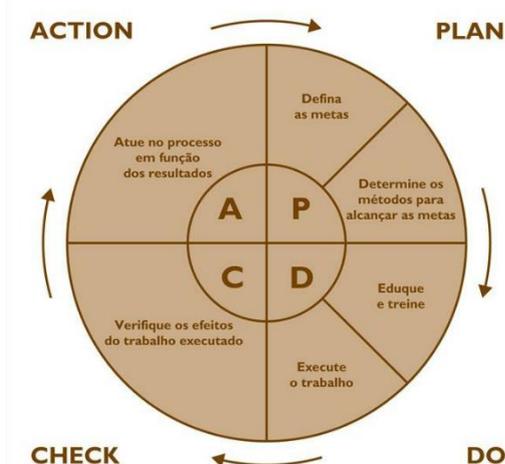


Figura 2: O ciclo PDCA ou ciclo Deming
Fonte: Werkema (2012, p. 30)

De acordo com Werkema (2012) e Marshall (2006) o ciclo PDCA (ciclo de melhoria contínua) é um método que se divide em quatro etapas conhecidas como: *PLAN*, *DO*, *CHECK* e *ACTION*. O termo melhoria contínua é empregada com grande destaque, pois o ciclo tende a funcionar de forma lenta e cíclica, não importando com o número de melhorias alcançadas, e sim, preocupada se as melhorias observadas impactaram de alguma forma no que tinha sido previsto, podendo acontecer em semanas, ou até meses, tornando-se parte da cultura da organização. O Quadro 4 apresenta as características inerentes a melhoria contínua que podem ser observadas de acordo com cada projeto em particular.

	MELHORIA CONTÍNUA
Efeito	Longo prazo e longa duração, mas não radical
Passo	Passos pequenos
Cronograma	Contínuo e incremental
Mudança	Gradual e constante
Envolvimento	Todos
Abordagem	Coletivismo, esforços em grupo
Estímulo	Conhecimento convencional
Riscos	Disperso
Necessidades práticas	Requer pouco investimento, mas grande esforço de manutenção
Orientações de esforço	Pessoas
Critério de Avaliação	Processos e efeitos para melhores resultados

Quadro 4: Características da Melhoria Contínua
Fonte: Adaptado de SLACK (2013, p. 470)

Assim, Slack (2009) deixa mais clara a ideia quando diz que a melhoria contínua deve ser considerada como uma forma “natural” para se trabalhar dentro das organizações. O que tem maior impacto é o momento exato que está ocorrendo a melhoria, que benefícios imediatos ou futuros irão proporcionar que sejam reais e não a quantidade de melhorias que muitas vezes não é levado a diante e não tem impactos significativos.

Muitas certificações têm como base o ciclo PDCA, como identificado na ISO 9001 (Sistemas de Gestão de Qualidade), além da ISO 14001 (Sistemas de gestão de Qualidade) e OHSAS 18001 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho) por ser um ciclo contínuo, que não é engessado e que pode ser aplicado nos mais diversas situações (MAEKAWA et al, 2013).

Tornar através do ciclo PDCA as atividades diárias mais eficientes, com menos custos e com um grau de confiabilidade alta, que acontecem de maneira constante e gradual, e que aconteça repetidamente. Possui uma linguagem mais simples, de fácil entendimento para os envolvidos na implantação e que já foi adotado por inúmeras empresas (SLACK et al., 2013). A ideia inserida em cada etapa pode ser verificada nas propostas adiante.

Planejamento (*Plan*)

Através do Planejamento é onde se define as metas e onde são estabelecidas as propostas para alcançar as metas, através do desenvolvimento de métodos, padrões e procedimentos. Toda essa etapa pode ser realizada levando em consideração o planejamento estratégico, que por sua vez coloca como pauta principal as necessidades da empresa e dos clientes.

Para Tubino (2017) a etapa do planejamento tem como função identificar os objetivos pretendidos, as possíveis metas e decidir que técnicas devem ser adotadas para o cumprimento das atividades propostas.

Com todas as ideias e dados adquiridos, pode se organizar melhor através da utilização da ferramenta fluxograma para melhor visualização do processo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

De acordo com Werkema (2012), a fase do planejamento é subdividida em mais 04 etapas, sendo elas, o estabelecimento da meta, análise do fenômeno, análise do processo e concluindo no estabelecimento do plano de ação, onde os dois primeiros são os fins e os últimos relacionados aos meios. Quanto maior a quantidade de informações coletadas, mais claro será

o planejamento. O plano de ação pode ser desenvolvido através da ferramenta 5W2H, de fácil utilização e orientada a ação, formada por sete questões, sendo elas:

- *What* - O que deve ser feito? (ação);
- *Why* - Por que esta ação deve ser realizada? (objetivo, meta);
- *Who* - Quem deve realizar a ação? (responsável, equipe);
- *Where* - Onde a ação deve ser realizada? (localização, setor);
- *When* - Quando a ação deve ser realizada? (tempo, prazos, cronograma);
- *How* - Como deve ser realizada? (método, técnica, procedimento, atividades);
- *How much* - Quanto custará a ação? (custo).

Execução (*Do*)

É na Execução que será colocado em prática tudo que foi definido no planejamento. Acontece por meio do fornecimento de treinamentos por parte da gerência, para os responsáveis em realizar o cumprimento das atividades estabelecidas e que gerarão dados para análises e comparações.

Tubino (2017) complementa que é na etapa de execução que os funcionários colocam em prática as metas estabelecidas acima, que só é possível ter resultados consideráveis, quando se realiza treinamentos com os responsáveis, tendo como base procedimentos padrões definidos e confiáveis.

Verificação (*Check*)

Na etapa de verificação realiza-se uma comparação com os dados coletados na execução e com a meta estabelecida inicialmente. Essa verificação pode acontecer por meio do auxílio de ferramentas que ajudarão na melhor análise dos dados, e assim averiguar se o plano deu certo ou se precisa melhorar.

Nessa etapa, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) deve manter formas de controle do programa de produção, a fim de fácil identificação dos problemas e de atuação rápida no mesmo. A rotina de trabalho é mantida quando não existe nenhum problema devido a execução, continuando o ciclo para a próxima etapa de ação (TUBINO, 2017).

Não identificando melhorias, deve-se retornar para a fase do fenômeno analisando o que foi planejado, o que foi executado e que resultados foram identificados, os problemas encontrados e o plano elaborado (WERKEMA, 2012).

Agir (*Action*)

A etapa de ação corretiva verifica se os resultados obtidos devem ser adotados como padrão ou se deve buscar maneiras de alcançar as metas que não foram efetivadas. Existem duas alternativas explicadas por Marshall (2006), a primeira através da identificação das causas principais, a qual desencadeou tal problema objetivando a prevenção dos erros, e a segunda por meio da adoção de um plano padrão de planejamento se as metas forem alcançadas.

Na última etapa deve-se pensar em maneiras de eliminar por completo o problema, como a utilização da ferramenta diagrama de *Ishikawa*. Atuando em duas vertentes, no resultado do problema e nas causas para o surgimento daquele problema (TUBINO, 2017).

Para Werkema (2012) nessa etapa é possível realizar a padronização das atividades que se tornaram positivas, em relação as metas alcançadas. Não alcançando, retorno para o início do ciclo, fazendo o girar novamente.

2.7. Utilização de Ferramentas de Auxílio para o PDCA

O desenvolvimento de cada etapa pode ser realizado com mais facilidade e com menores erros através da utilização de ferramentas de auxílio, permitindo que a pesquisa seja desenvolvida com base em ferramentas de gestão confiáveis e consolidado. Essa utilização pode ser observada em cada fase, conforme demonstrado no Quadro 5 e que a mesma poderá ser utilizada durante todo o ciclo, dependendo da necessidade de informações que busca identificar. Deixando claro que durante o desenvolvimento da pesquisa poderá ocorrer acréscimo de outras ferramentas que se julgarem mais adequadas, e que não será aplicada todas as ferramentas descritas por motivo de não se adequarem ao projeto em desenvolvimento. A explanação delas é apenas para informar as diversas formas de sua utilização dentro do ciclo PDCA e mostrar como a gestão da qualidade pode se envolver em diversas atividades.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE			
PLANEJAR (P)	DESENVOLVER (D)	CONTROLAR (C)	AGIR (A)
Fluxograma Folha de Verificação Histograma Brainstorming Diagrama de Dispersão Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto Gráfico de Gantt Estratificação Gráfico de Controle	FMEA Gráfico de Controle	Histograma Gráficos de Controle Gráfico de Pareto Gráfico de Controle	5S POP Poka – Yoke Folha de Verificação Gráfico de Pareto Gráfico de Controle Histograma

Quadro 5: Relação das Ferramentas da Qualidade com as Etapas do Ciclo PDCA

Fonte: Fitzsimmons (2014); Werkema (2012)

Através das ferramentas fica muito mais fácil identificar os problemas e desenvolver planos de ações, conseqüentemente girar o ciclo PDCA quando necessário, trabalhando sempre em conjunto com a equipe (MARSHALL JÚNIOR, 2012). A implementação do método deve ocorrer quando a empresa identificar problemas nos processos e produção anteriores e que busca um melhoramento contínuo desses fatores.

Através do *brainstorming* (tempestade de ideias) busca-se que todos os integrantes envolvidos com o PDCA dêem suas opiniões sem receber críticas. Por meio de clareza e objetividade, geração e documentação das ideias e análise e seleção. (MARSHALL, 2006).

Por meio da folha de verificação, uma das mais simples ferramentas, é possível realizar a coleta de dados e economizar tempo, por meio do uso de tabelas, planilhas ou quadro mais estruturados, onde a verificação acontece por meio de itens a serem examinados. Por sua facilidade, pode ser utilizada em diversos segmentos desde que esteja organizada de forma padronizada, reduzindo os erros de coleta independente do operador (TRIVELLATO, 2010).

Já o Gráfico de Pareto é uma ferramenta de verificação em barras, de fácil visualização que ordena a frequência das ocorrências e que tem como objetivo a identificação de causas, e explica por meio do princípio de Pareto que 20% das causas identificadas em uma organização são responsáveis por 80% dos problemas. A visualização em barras e as frequências permite identificar as causas principais a serem tratadas. Sua elaboração acontece da seguinte forma: 1. Coletar dados para amostra; 2. Organizar os dados em ordem decrescente; 3. Determinar a porcentagem acumulada de cada; e 4. Criar gráfico onde a frequência é representada em colunas e o acumulado em linhas (TRIVELLATO, 2010).

Outra ferramenta bastante utilizada é o fluxograma, que é uma representação gráfica de um processo, onde esse processo pode ser de decisão ou sequencial e segue uma ordem cronológica,

possui estrutura bem simplificada e racionalizada. Para sua elaboração é preciso conhecer todas as etapas de um processo e em seguida descrever a sequência de atividades de maneira ilustrativa.

O Diagrama de Dispersão ou Gráfico de Dispersão é a representação de duas ou mais variáveis e que tem como finalidade identificar a correlação existente entre as variáveis, podendo ser positiva ou negativa, tendo como vantagens melhorar a qualidade e a produtividade, além de permitir a identificação de possíveis problemas e propor ações para as relações (TRIVELLATO, 2010).

Tem-se também o Diagrama de Causa e Efeito, ou Espinha de Peixe, ou Diagrama de *Ishikawa*, é uma ferramenta utilizada para estruturar hierarquicamente as causas, a fim de identificar um único defeito ou falha. Sua estrutura se assemelha a uma espinha de peixe, onde é possível estudar, classificar, e priorizar as causas. Um dos métodos utilizados em conjunto é o *brainstorming*, que auxilia na identificação do problema e no desenvolvimento de ações focadas, além de possibilitar a integração de diversos setores na tomada de decisões (TRIVELLATO, 2010).

O Histograma assim como o Gráfico de Pareto também trabalha com o uso de frequências, através de distribuições. Sua representação gráfica se dá por colunas e seu conjunto de dados são tabulados e dividido em classes uniformes. Sua elaboração tem como metodologia a apresentada: 1. Deve-se coleta um número de dados maior que trinta (n); 2. Determinar a amplitude da amostra ($R = \text{maior valor} - \text{menor valor da amostra}$); 3. Determinar o número de classes (k é a raiz quadrada de n); 4. Determinar o intervalo da classe ($H = R/K * R$); 5. Determinar o limite da classe (maior valor da amostra e o menor valor da amostra); 6. Determinar a média da classe (soma do limite superior + inferior dividido); 7. Determinar a frequência da classe ($Fr = (F/n) * 100$); e 8. Elaboração do gráfico (Frequência calculada como eixo vertical e intervalo de classe como eixo horizontal) (TRIVELLATO, 2010).

Gráfico de Controle ou Cartas de Controle é uma ferramenta estatística utilizada para realizar o monitoramento de processos ao longo do tempo, verificar a variabilidade, prevenir os defeitos, evitar os desperdícios, analisar a capacidade, e reduzir os custos. Representadas por limites superiores e limites inferiores, e pela linha central que indica a média, a ideia é averiguar se o processo se encontra fora ou dentro do controle (VIEIRA, 2014).

Através da ferramenta Estratificação é possível analisar um conjunto de dados e decompor esses dados de acordo com os fatores desejados, as causas que atuam nos processos produtivos é uma forma de ter diversos tipos de variações (VIEIRA, 2014).

O Gráfico de Gantt é uma ferramenta totalmente diferente do que já foi descrito, pois tem como finalidade mostrar o cronograma de execução das atividades (tarefas) de um plano de ação, através de uma sequência lógica e com datas previamente definidas (WERKEMA, 2012).

O FMEA é utilizado para melhorar resultados, com o objetivo de identificar as possíveis falhas de um processo ou mesmo de um produto. Podendo ser utilizado na identificação de causas de má qualidade, em riscos, relação entre variáveis, entre outras aplicações definidas (WERKEMA, 2012).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é utilizado para indicar como funciona procedimentos para a execução de tarefas, com a finalidade de que resultados sejam alcançados. Trabalhar com atividades padronizadas minimiza o erro dos operadores, reduz retrabalhos, e quando operadores são bem treinados reduz-se os erros com a coleta de dados errados. Além da padronização contribuir para a melhoria de custos, qualidade, cumprimento de prazos e segurança (WERKEMA, 2012).

Já o Poka-Yoke são dispositivos de segurança utilizados para minimizar os riscos de acidentes, garantir a atenção dos funcionários, além de detectar e corrigir os possíveis erros identificados no processo (WERKEMA, 2012).

O 5S é um método que busca mudar a cultura da empresa com objetivo de manter a limpeza e a organização dos ambientes de trabalho, e que é aplicado com base em 5S, sendo eles: *Seiri* – Senso de Seleção; *Seiton* – Senso de Organização; *Seiso* – Senso de Limpeza, *Seiketsu* – Senso de Padronização; e *Shitsuke* – Senso de Autodisciplina. Sua implementação se bem aplicada e adotada pelos funcionários da empresa propiciam, aumento da produtividade, eliminação de desperdícios, aumento da segurança, entre outros benefícios. (WERKEMA, 2012).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é uma configuração metodológica realizada de forma lógica, na qual possui início, meio e fim bem definidos com a intenção de solucionar um problema proposto. Existem razões de se realizar uma pesquisa e que são divididas em dois principais motivos: a primeira de ordem intelectual, no intuito de buscar o conhecimento pelo interesse próprio, e a segunda de ordem prática, com propósito de tornar algo mais eficiente e gerar resultados (GIL, 2002).

Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa é realizada devido à necessidade de solucionar problemas e que para solucioná-lo é necessário a realização de um planejamento, um estudo detalhado, ações racionais e da utilização de técnicas que mais se adequam com as necessidades identificadas. Ou seja, buscar informações e respostas confiáveis para comprovar o problema identificado. Nem sempre é possível encontrar soluções se a pesquisa não for direcionada para um processo de desenvolvimento bem formulado.

Diante das ideias apresentadas pelos autores acima, e diante da proposta da pesquisa, este trabalho, abordou no referencial teórico temas relevantes de acordo com a problemática. Sendo que a busca pelo conhecimento e base de estudo foi formulada por meio de livros, teses, artigos, dissertações e revistas, tornando as informações apresentadas seguras.

3.1. Tipo e Natureza da Pesquisa

De acordo com Ganga (2012) e Gil (2002) a pesquisa pode ser classificada quanto aos propósitos, quanto a natureza dos resultados, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos como apresentados no Quadro 6.

Para Gil (2002) a pesquisa pode ser classificada de acordo com seu propósito, ou seja, seus objetivos gerais. Podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa. A exploratória é utilizada quando se busca aprimorar as ideias já existentes, por meio da coleta de dados, entrevistas, normalmente se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. Enquanto que, a pesquisa descritiva busca identificar as características de determinado grupo de estudo, relações existentes entre as variáveis de estudo, como exemplo, opiniões de eleitores, sexo, idade, nível de escolaridade, de forma a identificar pontos em comum, de acordo com o objetivo pretendido. E por último, tem-se a pesquisa explicativa, em que consiste em identificar as causas que geram determinado problema, é considerado complexo, pois se não bem realizado pode gerar erros.

Dando continuidade, a pesquisa leva também em consideração a natureza dos resultados, podendo ser de pesquisa básica ou aplicada. Prodanov e Freitas (2013, pg. 51) caracteriza a pesquisa básica em “gerar conhecimento novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista”, enquanto que a pesquisa aplicada atua na aplicação prática de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013, SILVA; MENEZES, 2005; GIL 2002).

E por último, a pesquisa se caracteriza quanto seus procedimentos técnicos em que utiliza a melhor maneira para a escolha da coleta de dados. Podendo ser pesquisa bibliográfica, documental, experimental, pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa ação, entre outros tipos existentes na literatura. A primeira, a pesquisa bibliográfica funciona através da utilização dos que já se tem publicado, como livros, revistas, periódicos, teses, dissertações, jornais, etc., ou seja, a base fundamentada do estudo. Enquanto que a documental, para Prodanov e Freitas (2013, pg. 55) “são materiais que não receberam um tratamento analítico” e que podem ser reformulados suas ideias. Já a pesquisa experimental, trabalha com variáveis a serem estudadas, identificando as relações existentes entre as mesmas, verificando o impacto que a variável realiza sobre outra. O estudo de caso é um dos procedimentos em que consiste identificar de forma detalhada informações de determinada sociedade, a fim de buscar a solução prática por meio da aplicação do conhecimento. E por último, tem-se a pesquisa ação que é um dos procedimentos técnicos em que a equipe envolvida no problema se encontram inseridos de forma cooperativo ou participativo, que impacta todo o grupo. Buscando melhorias, priorização dos problemas, pois pode ser realizada em determinada organização, como exemplo, em uma empresa (PRODANOV; FREITAS, 2013, SILVA; MENEZES, 2005; GIL 2002).

Considerando as informações formuladas no Quadro 6, proposto pelas ideias dos autores e levando-se em consideração o problema proposto na introdução, que é elaborar um manual e descrever como funciona o processo de certificação atual na fazenda, a fim de identificar os principais problemas, e como consequência, propor uma metodologia para certificação utilizando a ferramenta ciclo PDCA este trabalho foi caracterizado quanto ao propósito, mais especificamente na pesquisa descritiva, quanto a natureza aplicada, quanto ao problema experimental e quanto aos procedimentos técnicos estudo de caso e pesquisa ação.

PROPÓSITO	NATUREZA DOS RESULTADOS	PROBLEMA	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS
Exploratória	Pesquisa Básica	<i>Survey</i>	Bibliográfica
Descritiva	Pesquisa Aplicada	Modelagem e Simulação	Documental
Explicativa		Experimental	Experimentais
			<i>Survey</i>
			Estudo de caso
			Pesquisa ação

Quadro 6: Classificações da Pesquisa

Fonte: Dados retirados dos autores Ganga (2012) e Gil (2002)

Para Gil (2002), a pesquisa descritiva se caracteriza por descrever as características do ambiente de estudo e por utilizar padrões para a realização de coleta de dados, como a utilização de questionários, facilitando assim uma melhor compreensão. Buscou-se durante a pesquisa, através de observações *in loco*, discussões com gerência e funcionários, e caso necessário através de entrevistas com funcionários, verificou como as ferramentas propostas como auxílio podem ser utilizadas para determinar os principais problemas da certificação.

Dessa forma, o presente trabalho foi considerado de natureza aplicada, pois teve como objetivo principal gerar conhecimentos para aplicações práticas nas atividades desenvolvidas na fazenda, além da proposta de soluções para os problemas que foram identificados durante o estudo. Quanto à natureza, é caracterizada experimental, em que se observou os resultados que as variáveis da certificação produzem nos setores da empresa, sendo considerados as áreas que estão ligados direta e indiretamente no processo de certificação. E quanto aos procedimentos técnicos, é qualificada como estudo de caso, visto que é empregada como uma ferramenta da pesquisa descritiva, como caracteriza este trabalho; além disso, verificou-se a situação de indivíduos, da própria empresa e até mesmo das comunidades próximas. E por fim, o ciclo metodológico fecha-se com a pesquisa – ação, em razão de trabalhar com os envolvidos no processo de modo cooperado e/ou participativo.

3.2. Campo de Atuação

O campo de atuação deste trabalho é o setor primário da economia, em que a produção acontece através da exploração de recursos naturais que possibilita o desenvolvimento de diversas atividades econômicas, como a agricultura, mineração, pesca, pecuária, extrativismo vegetal e a caça.

Este estudo aconteceu no âmbito do agronegócio, especificamente na área da agricultura, em uma fazenda de cultivo de frutas para importação e exportação, localizada na região do Vale do São Francisco, em Petrolina – PE.

3.3. Estratégias e Fases da Pesquisa

O trabalho foi efetivado em seis etapas, na qual foram realizadas de forma lógica e sequencial, sendo estas etapas: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Coleta de Dados, Análise de Dados e Resultados. Pode-se visualizar melhor cada fase por meio da Figura 3.

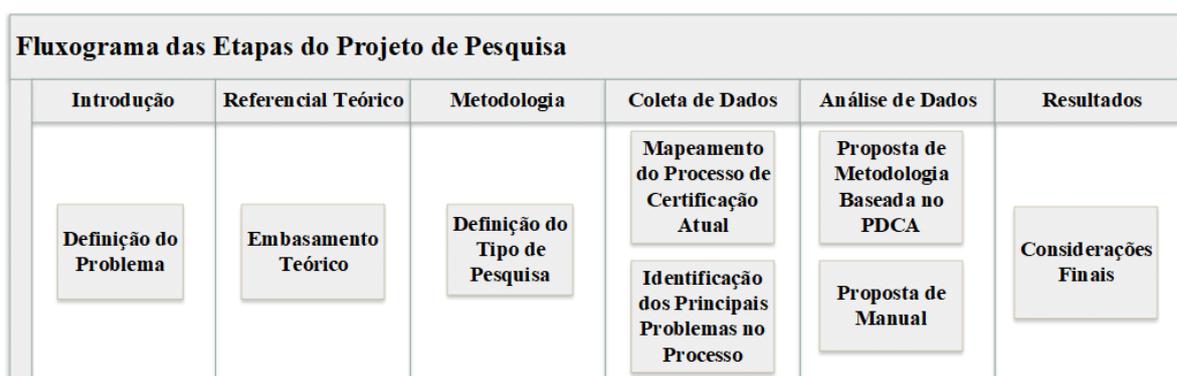


Figura 3: Fluxograma do Projeto de Pesquisa Proposto

Fonte: Autoria própria

Na Introdução foi definido o problema de pesquisa, onde foram delimitados os objetivos gerais, objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do projeto. Para isso, foi necessário um estudo detalhado por meio de livros, teses, artigos científicos, sites institucionais, e que serviram para o desenvolvimento do referencial teórico.

Para a fundamentação teórica, buscou-se pesquisas nos termos referentes à Sistema de Gestão da Qualidade, Certificação da Qualidade, Manual da Certificação, Tipos de Certificação, ciclo PDCA, GLOBALGAP e sobre ferramentas de gestão, para que ficasse claro a base de estudo, e como consequência, a solução do problema proposto.

Para a coleta de dados foi necessária a aplicação de questionários, conforme apresentado no Apêndice A e Apêndice B, com foco nos funcionários dos setores buscando a opinião dos mesmos para maior relevância no trabalho. Além disso, foram necessárias visitas a fim de buscar por informações relevantes, dados, opiniões de funcionários para que fosse possível o desenvolvimento do mapeamento do processo de certificação, e através dessa etapa identificou-se os principais problemas no processo.

Na análise de dados, com todas as informações coletadas, foi realizada a proposta de metodologia, baseada na ferramenta ciclo PDCA para a elaboração do manual. Como a base de estudo é a ferramenta PDCA, as etapas aconteceram da seguinte forma:

3.3.1. Etapa Planejar - *PLAN*

A etapa de planejamento iniciou-se, por meio da identificação dos objetivos pretendidos com a proposta de manual, identificando os pontos positivos e ressaltando essas vantagens. Para a coleta de informações iniciais foi aplicado o Questionário 1 (Apêndice A), contendo 11 perguntas para identificar se a necessidade da empresa era condizente com a proposta da pesquisa, além de identificar qual o entendimento dos funcionários sobre a certificação, a fim de relacionar duas importantes áreas, as pessoas envolvidas e a qualidade. Participaram da pesquisa os 5 (cinco) setores existentes atualmente na empresa, sendo: certificação/qualidade, gerencial, financeiro, recursos humanos e produção, na qual verificou-se nas respostas a real importância de se realizar manuais internos para os setores que tenham impacto na certificação.

Dando andamento, elaborou-se o modelo de manual em que as etapas foram a base do PDCA. Em seguida, por meio da utilização da ferramenta *brainstorming*, realizou-se uma reunião que teve como participantes um funcionário de cada setor, onde realizou-se mapeamento do funcionamento da certificação por meio do fluxograma, com o objetivo de identificar todas as etapas. A escolha do fluxograma se deu diante da facilidade de visualização e organização e dessa forma, evitar que a equipe não tivesse problemas de entendimento, conforme apresentado na Figura 4. Em seguida, realizou-se a elaboração do Diagrama de *Ishikawa* na qual foram identificadas as causas raízes dos problemas que geram a não conformidade na certificação.

3.3.2. Etapa Desenvolver - *DO*

Realizada toda a etapa do planejamento, desenvolveu-se o manual e a elaboração do Sistema de Trabalho conforme as causas identificadas no item 4.4. Nesta etapa foi desenvolvido o plano de ação que foi classificado de acordo com a prioridade, deixando claro as possíveis soluções e deixando claro a necessidade do manual.

3.3.3. Etapa Verificar - *CHECK*

Após a etapa de desenvolvimento, efetivou-se a verificação do manual com objetivo de conferir se existe coerência com o que foi proposto na definição do problema, na etapa do planejamento e na etapa de execução. Em seguida foi apresentado para a gestora da empresa e os colaboradores dos setores para conhecimento, a fim de realizar possíveis adequações. Estando tudo conforme, passou-se para etapa de formulação do mapeamento do novo processo de certificação não necessitando retornar para a etapa de desenvolvimento e execução novamente.

Após aprovação por toda a equipe, foi aplicado o segundo Questionário 2 (Apêndice B) com a finalidade de realizar uma comparação do manual com o *Checklist* do GLOBALGAP, e assim verificou-se que o manual é de mais fácil entendimento.

3.3.4. Etapa Agir- *ACTION*

Por último, a ação que se realizou foi a entrega do manual para gestora e para os funcionários participantes do processo. Concluindo, foram realizadas as considerações finais a respeito do problema proposto inicialmente. Como o ciclo PDCA é de melhoria contínua, a cada ano é necessária a realização de atualizações no manual e adaptações quando pertinentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo as etapas da metodologia descrita foi possível conhecer mais a percepção de todos os setores no processo de desenvolvimento das atividades relacionadas com a certificação, que impactam na auditoria interna, quanto a auditoria externa.

Neste capítulo estão descritos todos os resultados inerentes a pesquisa, na qual consta, da caracterização da certificação na fazenda, por meio dos dados coletados durante aplicação dos questionários. Dando continuidade, foi apresentado o desenvolvimento do mapeamento da certificação, a fim de montar o fluxograma do processo conforme apresentado na Figura 4.

4.1. Certificação GLOBALGAP

O processo de certificação atualmente desenvolvido na fazenda acontece de acordo com o destino que os compradores da fruta estabelecem para a exportação e para os grandes varejistas. Leva em consideração a que país será destinado a uva, pois cada um tem um regimento específico de Segurança Alimentar e que a cada dia se encontram mais exigentes, principalmente nos mercados dos Estados Unidos e União Europeia.

Existem atualmente no Vale do São Francisco, para o segmento de mercado frutas, diversos tipos de certificações, as quais foram apresentadas no item 2.4. Dos que foram citados, a fazenda em estudo busca a certificação GLOBALGAP todo ano para garantir a segurança alimentar. Durante as auditorias, a empresa inclui o GRASP que é considerado como um aditivo do GLOBALGAP, cuja finalidade é atender os requisitos relacionados com as questões social, garantindo que a empresa cumpre com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Como já foi citado anteriormente o GLOBALGAP já atua em mais de 125 países. Por vários motivos, mas principalmente pelo seu alcance de mercados a fazenda em estudo a utiliza a fim de se ter uma forma de vantagem competitiva. Para que se tenha o atendimento das normas estabelecidos, são realizadas verificações que acontecem através do cumprimento do *checklist*. Este contém todos os pontos de controle, conforme listado no Quadro 3. Sendo o principal objetivo garantir que a unidade de produção siga as normas estabelecidas a fim de assegurar a segurança alimentar, do meio ambiente e dos trabalhadores.

Todos os pontos de controle abrangem algum dos setores presentes na empresa, ou seja, todos participam de forma direta ou indiretamente do processo de certificação, desde o setor produtivo, assim como o setor financeiro até chegar nos serviços gerais. Por meio de entrevista

informais com funcionários e de visitas autorizadas, observou-se que o maior desafio ao trabalhar com certificação, diretamente com a melhoria da qualidade é de convencer os funcionários da empresa a entender as melhorias e a importância de fazer constantemente para manter a organização e limpeza. Ou seja, o desafio maior foi mudar uma cultura organizacional que de uma certa forma é consolidada em alguns funcionários devido ao longo tempo de trabalho que já se encontram na empresa, além da falta de motivação e comprometimento com a empresa.

4.2. Mapeamento do Processo de Certificação

Atualmente, as atividades que são pontos de controle da certificação podem ser realizadas diariamente, semanalmente, mensalmente ou semestralmente, dependendo da complexidade e da necessidade. Essas atividades estão normalmente relacionadas com a função que o funcionário desempenha, porém muitas delas só são realizadas quando se tem cobranças relacionadas com a certificação e muitas vezes só são realizadas quando se têm verificações não anunciadas, na qual são identificados o acúmulo de atividades não realizadas.

A realização do mapeamento do processo de certificação com o uso da ferramenta fluxograma teve um melhor entendimento por parte da equipe, pela facilidade da identificação visual, pela sequência de setas que mostram o fluxo do processo e por ter sido mais rápido a assimilação dos momentos de decisões.

O fluxograma se inicia por meio do cumprimento de atividades presentes no *checklist* da certificação, ou seja, todos os pontos de controle. Nessa etapa é possível verificar o primeiro momento de decisão, que se estiver conforme o planejado passa para a etapa seguinte que é a marcação da auditoria interna, caso não seja possível, volta para a etapa inicial para regularizar as atividades pendentes. Dando continuidade, marca-se a auditoria interna na qual é realizada por um responsável qualificado, que possui treinamentos adequados e que irá verificar cada ponto de controle. Durante o andamento da auditoria interna esse responsável vai desenvolvendo um relatório das atividades que se encontram conforme a especificações e as que precisam de um cuidado maior, caso seja necessário a execução de ações corretivas, portanto, nessa etapa identificou-se o segundo momento de decisão que acontece conforme descrito na primeira decisão. Em seguida, realiza-se a marcação da auditoria externa na qual é realizado com um auditor externo que não possui nenhum vínculo com a empresa de forma que o processo seja o mais correto e transparente, conforme padrões estabelecidos pelo

GLOBALGAP. Esse profissional também qualificado e capacitado irá verificar novamente todo o *checklist* do GLOBALGAP. Os pontos que não se encontram em controle, mas que podem ser realizados ações corretivas, irão para um relatório e terão um prazo determinado para realizar as melhorias, isso só é possível se a gravidade do ponto de controle for considerada de pequeno impacto. Após a confirmação dessas atividades, conforme o *checklist* a empresa responsável pela auditoria encaminha toda a documentação referente a empresa para o GLOBALGAP para emitir o certificado de conformidade que será válido por mais um ano.

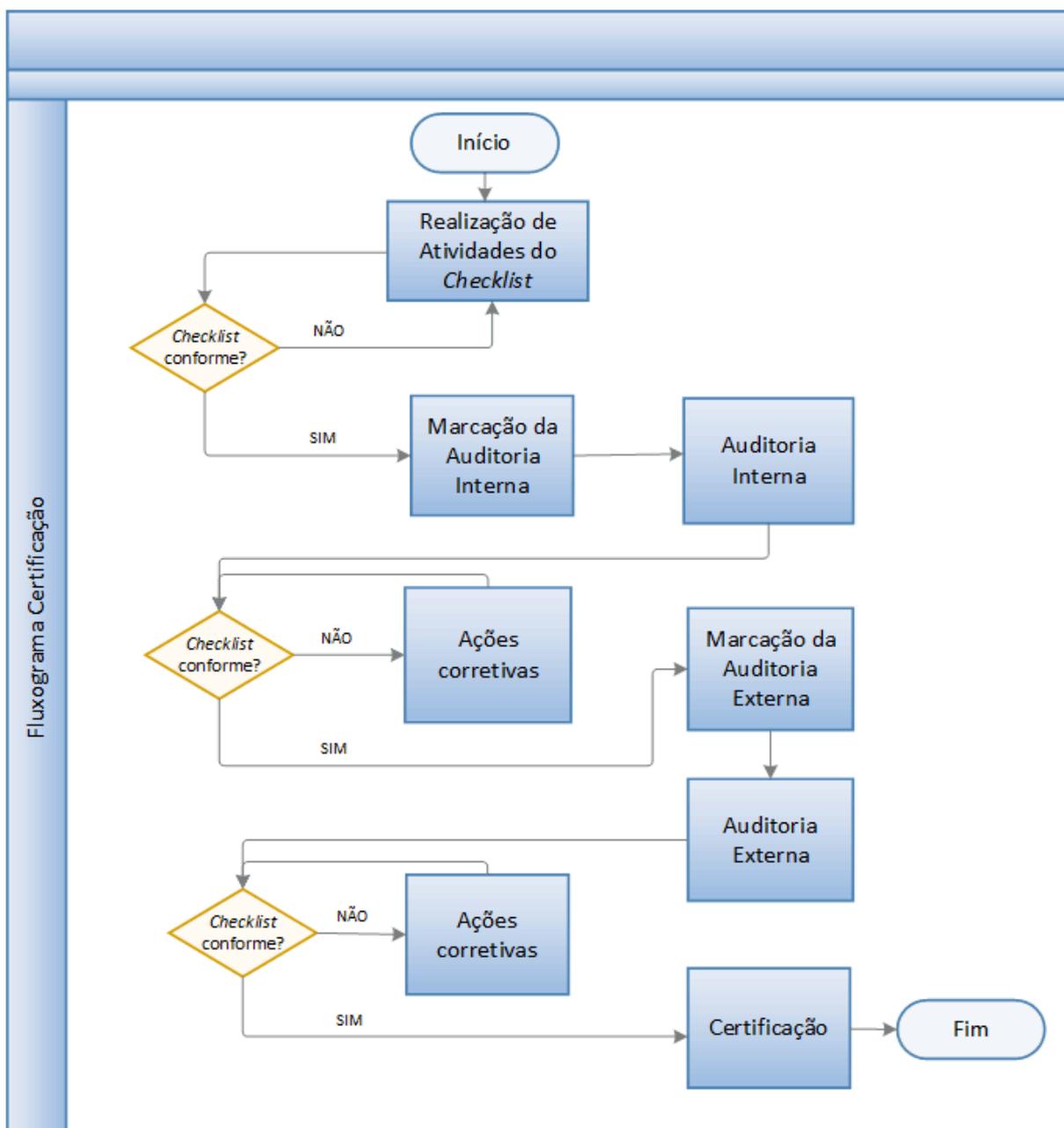


Figura 4: Fluxograma da Certificação Identificado na Empresa em Estudo

Fonte: Autoria própria

4.3. Aplicação do Questionário 1

Por meio da aplicação do questionário que se encontra no Apêndice A, os funcionários foram inicialmente interrogados sobre as atividades que normalmente realizam no dia-a-dia, e as respostas foram condizentes com as funções que ocupam, na qual estão relacionadas com a gestão de produção, vendas, controles financeiros e as que estão relacionadas com o operacional. Isso demonstra que os funcionários sabem das suas funções dentro do ambiente da empresa. Porém, identificou-se problemas que dificultam a execução das atividades que podem ser considerados como fatores que ocasionam atrasos, resistência de funcionários mais antigos as melhorias propostas, problemas de qualidade e principalmente, de comunicação. As dificuldades mais presentes foram: convencer funcionários a realizarem suas atividades no período correto, mão-de-obra pouco comprometida com as necessidades da empresa, demanda do mercado imprevisível, dificuldade na transmissão de informações entre os setores, falta de padronização nos processos internos da empresa que afetam toda a cadeia da uva, mão-de-obra não qualificada para atividades específicas da produção, desorganização em alguns ambientes de trabalho que muitas vezes ocasiona retrabalho, dificuldade em atingir as metas estabelecidas e a falta de padronização de planilhas de controles diários.

Outro questionamento realizado foi para identificar se os funcionários recebem orientações de outras pessoas para realizarem suas atividades e que tipo de orientações recebem. Diante das respostas, obteve-se que 83% dos entrevistados recebem algum tipo de direcionamento para desempenharem suas obrigações, essas orientações são quase sempre do consultor, encarregado e do gerente, porém, acontece que alguns acabam perguntando a mesma coisa mais de uma vez devido à dificuldade de compreender o que já foi informado, de anotarem o que já foi transmitido ou devido à dificuldade de alguns funcionários têm em absorver as informações durante os treinamentos, pois não dão a devida importância as necessidades de melhorias da empresa. Nessa mesma ideia, identificou-se que funcionários que possuem um cargo de confiança têm dificuldade em tomar decisões ou de buscar soluções imediatas, por não quererem correr riscos.

Dando continuidade, constatou-se que 50% dos entrevistados sabe o que é a certificação GLOBALGAP e sua finalidade, onde obteve-se as seguintes respostas: “a certificação é a maneira que a empresa tem para realizar a exportação da sua fruta, garantindo para os clientes qualidade, comprometimento com os trabalhadores, seguindo as normas e padrões estabelecidos”, “o GLOBALGAP é um certificado de que a empresa que o recebe cumpre uma série de normas e requisitos de qualidade, social e de produção afim de garantir uma fruta de

qualidade e de acordo com as boas práticas agrícolas”, “Certificado de boas práticas, garantindo ao cliente que o estabelecimento possui boas práticas para com o processo de produção/embalamento da fruta”. Os outros 50% informaram que não sabem ao certo o que é a certificação adotada pela empresa. Obteve-se as mesmas porcentagens quando questionados sobre a importância do seu trabalho para a certificação. Essas respostas demonstram que metade dos setores participantes entendem a essência da certificação e da sua importância, pois sem a certificação fica impossível da fazenda encontrar novas janelas para exportação, ficando a fruta limitada apenas ao mercado interno, além disso, na gestão da produção todos os colaboradores devem estar envolvidos para garantir que a fruta produzida atenda a todos os requisitos determinados pelo GLOBALGAP, porém isso demonstra que nem todos os colaboradores difundem as ideias da certificação, as exigências e regras para a obtenção de resultados.

Por meio da pesquisa identificou-se que 83% dos entrevistados responderam que sabem o que é um manual e apenas uma pessoa não possui esse conhecimento sobre o mesmo. Além disso, constatou-se que apenas 2 (dois) setores possuem manuais de apoio a processos internos, 1 (um) setor respondeu que não tinha, e os outros deixaram em branco por não saberem responder. Mesmo as respostas sendo bem diversificadas, os funcionários acreditam que a implantação dos manuais ajudaria na execução dos processos internos, por meio da padronização, e assim seguir procedimentos da forma correta durante o desenvolvimento das atividades e de seguir as normas existentes na empresa que na maioria dos casos não são praticadas.

4.4. Diagrama de *Ishikawa*

Diante dos resultados do questionário 1, foi necessário realizar um aprofundamento no estudo dos problemas por meio da utilização da ferramenta Diagrama de *Ishikawa*. A utilização da ferramenta teve uma grande importância para identificação das causas que podem ocasionar as não conformidades da certificação que foi o problema chave a ser considerado, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo, além de confirmar mais ainda a ideia principal da proposta do trabalho.

No diagrama foram considerados para fins de análise os fatores: mão de obra, método, material e o meio ambiente. Como pode ser observado na Figura 5, a maioria das causas estão relacionadas na mão de obra e no método, portanto utilizou apenas esses dois fatores mais críticos como pontos de resolução imediata. No caso dos fatores material e do meio ambiente chegou-se nas seguintes conclusões, no material identificou-se que a falta de recursos

financeiros dificulta a realização de compras de materiais que precisam ser trocados ou até mesmo dos que precisam ser comprados pela primeira vez, tornando difícil sua resolução pelo fato de ser um problema de gestão financeira. Já no caso do meio ambiente identificou-se que os custos com certificações são altos e que não tem como interferir nesse processo, o que pode ser feito para minimizar tais custos é a adoção de auditorias em conjunto com outras empresas, realizar o fechamento de pacotes com vários tipos de certificações para que seja possível ratear os custos totais. E identificou que o mercado possui uma demanda imprevisível, pelo fato de ser um produto perecível que possui um ciclo produtivo próprio e por reagir de acordo com as janelas de mercado que vão abrindo durante o ano, ficando impossibilitado de resolver esse problema, já que é de uma escala global.

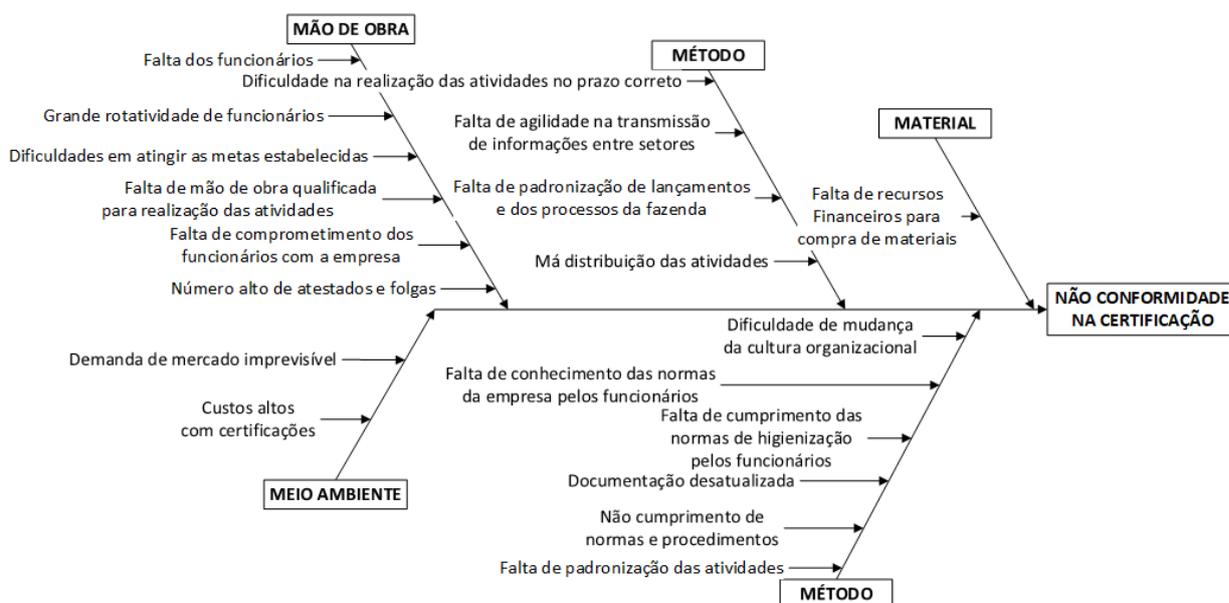


Figura 5: Causas que Podem Afetar a Não Conformidade na Certificação

Fonte: Autoria própria

A maior quantidade de problemas foram identificados no fator método como: dificuldades na realização das atividades no prazo correto, falta de agilidade na transmissão de informações entre os setores, falta de padronização nos lançamentos do sistema e dos processos da empresa, má distribuição das atividades nos setores, resistência na mudança da cultura organizacional, falta de conhecimento das normas da empresa pelos funcionários, falta de cumprimento das normas de higienização pelos funcionários, documentação desatualizada, não cumprimento de normas e procedimentos e falta de padronização das atividades dos setores.

Dessa forma, foi possível a elaboração de um plano de ação dos problemas relacionados ao método e mão de obra por possuírem um maior número de problemas identificados, com a utilização da ferramenta 5W1H e em sequência deu-se a ordem de prioridades, conforme

Quadro 7. A prioridade foi classificada como sem gravidade, pouco grave, grave, muito grave e extremamente grave, porém nos problemas listados identificou-se apenas situações de extremamente grave, muito grave e grave.

O que? (What)	Por que? (Why)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como? (How)	Prioridade
Dificuldades em cumprir os prazos das atividades	Atualização diárias para identificar falhas e propor ações imediatas	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Definição dos cargos e definir responsabilidades para cada funcionário	Extremamente Grave
Dificuldade na transmissão de informações entre os setores	Melhorar	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Reuniões Regulares	Grave
Falta de padronização no lançamento do sistema	Minimizar Erros de Lançamentos	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Manual	Extremamente Grave
Falta de padronização dos processos	Padronização dos processos	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Manual	Extremamente Grave
Má distribuição das atividades nos setores	Para Planejamento das Atividades	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Definir responsabilidades para cada funcionário	Muito Grave
Resistência na mudança da cultura organizacional	Para Aplicação de Normas e Implementação de Melhorias	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Sistema de Trabalho e Treinamentos	Extremamente Grave
Falta de conhecimento das normas da empresa pelos funcionários	Para que todos os Funcionários tenham Conhecimento das Normas	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Sistema de Trabalho e Manual	Extremamente Grave
Falta de cumprimento das normas de higienização pelos funcionários	Para que todos os Funcionários tenham Conhecimento das Normas	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Sistema de Trabalho e Treinamento	Extremamente Grave
Não cumprimento de normas e procedimentos	Informar aos Funcionários que Existem Normas na Empresa	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Sistema de Trabalho	Extremamente Grave
Falta dos Funcionários	Para Diminuir o Absenteísmo	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Passar orientações de Normas da Empresa antes da Contratação; Aplicar Medidas Disciplinares	Muito Grave

Continuação Quadro 7

Grande Rotatividade de Funcionários	Para Manter uma Equipe Fixa	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Passar orientações de Normas da Empresa antes da Contratação	Muito Grave
Falta de Mão de Obra Qualificada para Realização de Atividades	Para que as Atividades sejam Realizadas com Qualidade	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Entrevistas específicas sobre atividades produtivas antes da contratação; Treinamentos nas atividades mais citadas	Muito Grave
Falta de Comprometimento dos Funcionários com a Empresa	Melhorar a motivação e engajamento do Funcionário	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Passar orientações de Normas da Empresa antes da Contratação; Palestras Motivacionais; Sistema de Bonificações	Muito Grave
Número Alto de Atestado e Folga	Diminuição de Atestados e Folgas	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Verificação mais Rigorosa de Atestados; Acordos de folga entre encarregado e funcionários	Muito Grave
Dificuldade em atingir as metas estabelecidas	Para alcançar as metas	Todos os Setores	Setembro	Estagiário Certificação	Implantação de KPIs para acompanhamento diário	Muito Grave

Quadro 7: Plano de Ação 5W1H

Fonte: Autoria própria

Portanto, identificou-se que 46,67% do total de problemas são considerados críticos e que necessitam de resolução imediata, além disso, 20,00 % são dificuldades relacionadas a falta de manuais e que comprovam mais ainda a importância dos mesmos como guias para que os processos sejam realizados de forma correta. Os problemas relacionados a mão de obra, que são as últimas 6 ações do plano foram propostas soluções para conhecimento da empresa, para que sejam implantados posteriormente.

4.5. Manual e Sistema de Trabalho

Elaborou-se o manual com base nos pontos do *checklist* do GLOBALGAP conforme apresentado na metodologia. Em cada ponto do *check* possui as quatro etapas do PDCA, na

qual foi realizado o planejamento da atividade, na qual foi descrito da mesma forma como apresentado pelo GLOBALGAP, em seguida descreveu-se a forma de execução para cada ponto. Além do mais, determinou-se os responsáveis pela verificação e por último proposto as ações de melhorias. Portanto, com essa organização tornou-se possível uma melhor distribuição de atividades relacionadas a certificação entre todos os setores e que fazem parte de rotinas diárias que os funcionários já realizam, deixando mais claros as suas responsabilidades.

Após finalizado, o manual foi apresentado a toda equipe da fazenda tendo a participação de todos os setores, onde foi possível explicar a importância de cada funcionários no desenvolvimento da empresa. Além do manual, por meio do plano de ação elaborado, identificou-se a necessidade da empresa em possuir um Sistema de Trabalho (Apêndice C) como uma prioridade em regime de urgência. Portanto, com sua elaboração foi possível identificar soluções para 46,67% dos problemas contidos no plano de ação, considerando os problemas que tem a classificação extremamente grave por ser de caráter emergencial. O Sistema de Trabalho foi dividido em Manual de Conduta, Regimento Interno e Sistema de Penalizações e Sistema de Bonificações. Assim, foi possível estabelecer os valores e princípios que norteiam as práticas empresariais e o relacionamento entre os funcionários. Permitiu-se a definição dos cargos e das competências, e em seguida foi apresentado para todos os funcionários, eliminando os problemas da falta de conhecimentos sobre as responsabilidades de cada um dos colaboradores.

4.6. Aplicação do Questionário 2

Após as apresentações do manual e do sistema de trabalho aplicou-se novamente um questionário (Apêndice B), para verificar a comparação dos resultados com o questionário aplicado inicialmente.

Identificou-se a participação de todos os setores na pesquisa, percebendo-se o engajamento de todos durante o estudo. Em seguida, perguntou-se se o funcionário saberia informar quais atividades realizam dentro da empresa e 100% responderam que tem esse conhecimento e que esse resultado se tornou mais real devido a descrição dos cargos e das suas responsabilidades. A mesma resposta foi verificada quando questionados sobre as orientações para realizarem suas atividades.

Quando questionados se sabem o que é a certificação GLOBALGAP todos responderam que sim, ou seja, 100% dos entrevistados. Além disso, todos souberam informar o porquê da

empresa adotar tal certificação, como pode-se verificar em algumas das respostas, em que informam que “a empresa possui a certificação GLOBALGAP, pois este certificado é indispensável para quem deseja exportar, é através deste que a empresa torna-se habilitada a enviar produtos ao exterior”, “para ter reconhecimento internacional e ter boas práticas de segurança alimentar”, “garantindo suporte ao cliente na qualidade da fruta da poda até o embalagem” e também “para garantir as boas práticas de um alimento saudável”. Portanto, verificou-se que hoje qualquer funcionário sabe explicar a importância de se implantar certificações.

O manual foi explicado e apresentado a todos, portanto 100% dos entrevistados sabem o que significa e comprovam que já existe manuais para as atividades de certificação e para processos diários e que a implantação dos mesmos possibilitou a melhor compreensão das atividades da empresa, como da produção, financeiro, RH e sobre as relacionadas com a qualidade.

Desta maneira, 100% dos entrevistados verificaram que o manual apresentado possui um melhor entendimento do que o *checklist* do GLOBALGAP, sendo mais fácil de entender o que está sendo solicitado, respeitando a metodologia da ferramenta PDCA, e constatando que em cada ponto apresentado possui seus respectivos responsáveis. E para finalizar, foi questionado se a empresa tem melhorado em seus processos obtendo-se 100% das respostas, sendo verificado quando os funcionários descreveram que “ter uma fruta com mais qualidade ajudou bastante na forma com a fazenda é vista por outros empresários, lógico que isso é possível por meio da colaboração da equipe no geral, sozinho não adianta para se ter bons resultados”, “com a utilização do manual ficou mais fácil a compreensão das atividades a serem executadas, bem como saber quem é o responsável de cada atividade. Facilitando o dia a dia na empresa”, “acredito que ao ter conhecimento do porquê do processo, nos estimula a dedicar-se mais ainda para alcançar os objetivos propostos. Deste modo, melhorando no desenvolver do processo”, além disso “nas realizações das obrigações diárias, que vem melhorando, porém, a comunicação ainda deve ser melhorada”. Há evolução quando se compara com os resultados descritos no questionário 1, por exemplo, quando verifica que de 50% passou para 100% os funcionários que sabem o que é a certificação GLOBALGAP, tornando-se possível o acompanhamento diário e a busca de possíveis melhorias.

4.7. Mapeamento do Processo de Certificação Atual

Diante do mapeamento realizado da certificação no item 4.2 e de acordo com os resultados do manual foi possível a elaboração do novo fluxo do processo, conforme Figura 6.

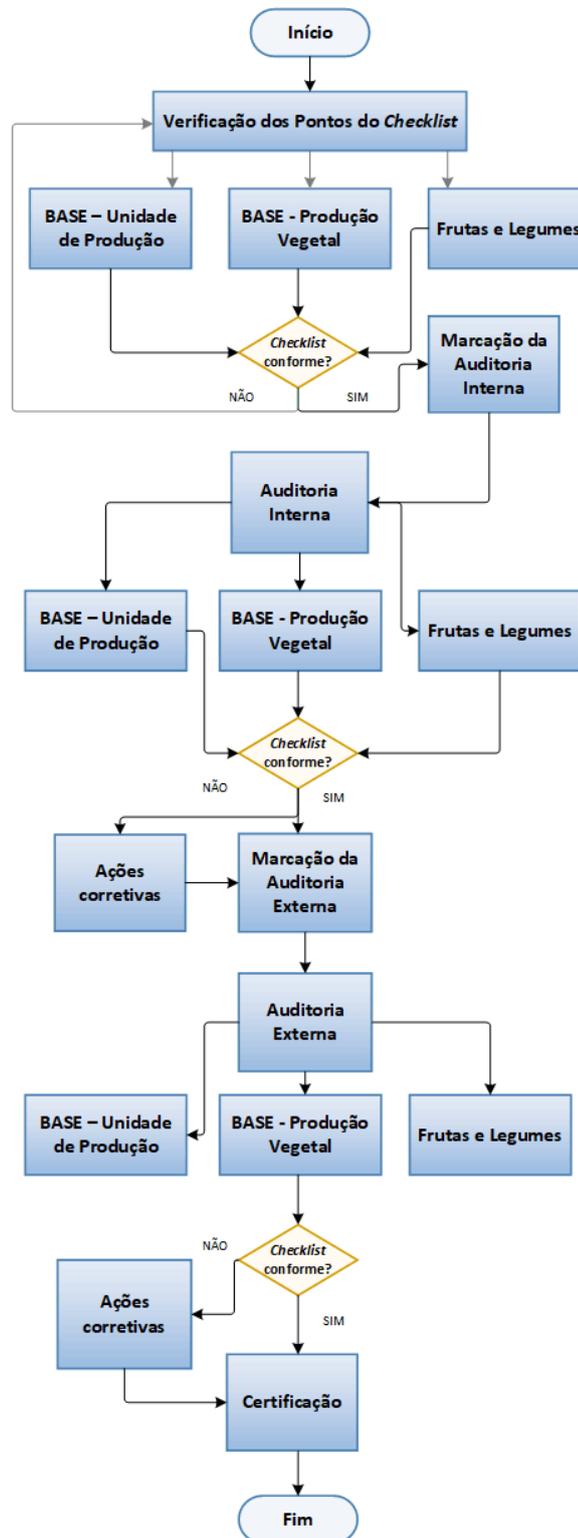


Figura 6: Mapeamento da Certificação Atual
Fonte: Autoria Própria

O novo fluxo permite descrever melhor as etapas, identificando os momentos em que são necessárias as revisões contínuas dos pontos bases do *checklist* e assim verificar se as etapas foram realizadas e que resultados podem surgir, ou se os pontos estão conformes ou se precisam de ações corretivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como finalidade elaborar um manual para certificação GLOBALGAP com base na ferramenta PDCA e identificar como pode contribuir para melhoria das atividades em uma fazenda no Vale do São Francisco, na cidade de Petrolina – PE. A coleta de dados e informações foi realizada diretamente na empresa com documentos já existentes que foram aperfeiçoados e por meio da criação dos que estavam faltando. A empresa permitiu a realização de entrevista e visitas o que contribuiu 100% para elaboração dos resultados.

Identificou-se que com o manual foi possível definir atividades para cada setor, envolvendo-os no processo, eliminando assim o problema de apenas uma pessoa ser responsável por tudo. De certa forma, pode-se verificar uma melhor descrição dessas responsabilidades no Sistema de Trabalho (Apêndice C), que foi uma necessidade identificada no Diagrama de *Ishikawa* que possibilitou junto com o manual as propostas de soluções de 53,33% dos problemas.

A utilização da ferramenta PDCA permitiu aplicação do início até o final durante a elaboração do manual, permitindo realizar o planejamento, a execução, a verificação e ações de melhoria, além disso, a metodologia foi apresentada a todos os funcionários, demonstrando os resultados proporcionados pela mesma.

Portanto, a implementação de manuais nas áreas foi de grande importância, pois o funcionário pode ter um direcionamento mais coerente, possibilitou uma melhor descrição das atividades, proporcionou que 100% dos funcionários tenham conhecimento sobre certificação, além de ter a participação de todos no desenvolvimento. Por ter seguido a ferramenta PDCA e por ser um processo de melhoria contínua, o manual terá que ser revisado anualmente para que possa melhorar as ações e para os casos em que um novo ponto no *checklist* seja implementado.

Um dos pontos sempre destacado foi a dificuldade em desenvolver as atividades, pelo fato dos funcionários serem muito antigos na empresa, não queriam aceitar as mudanças de processos que realizavam desde anos. E o que ficou evidente foi o amadurecimento da equipe com a aceitação as transformações ocorridas e que só trazem bons resultados.

Como sugestão para trabalhos futuros que esteja diretamente ligado com o manual, indica-se: a elaboração de fluxo do processo para cada ponto, a fim de aumentar o entendimento de cada funcionário, já que visualmente estará descrito em todas as etapas.

REFERÊNCIAS

AGRICULTURA. **Albert Heijn**. 2018. Disponível em: <<https://servicios.kiwa.es/agricultura/albert-heijn>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

AMFORI BSCI (Belgium). *Improving Social Performance In Global Supply Chains*. Disponível em: <<http://www.amfori.org/content/amfori-bsci>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

BUSTAMANTE, Paula Margarita Andrea Cares. **A Fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: Vantagens e Desafios**. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 40, n. 1, p.154-171, jan. 2009.

EMBRAPA. **Demandas de Mercado e Gestão Ambiental**. Disponível em: <http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/demandas.html>. Acesso em: 03 jul. 2018.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial Idea, 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FRUTICULTURA IRRIGADA NO VALE DO SÃO FRANCISCO: Incorporação Tecnológica, Competitividade e Sustentabilidade. Fortaleza: Revista Econômica do Nordeste, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUPO JD (Brasil) (Ed.). **Certificações**. 2012. Disponível em: <<http://www.grupojd.com.br/certificacoes/>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR (Brasil). **Qualidade Desde a Origem**. Disponível em: <<http://www.qualidadedesdeorigem.com.br/>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

LEAF. **Leaf**. Disponível em: <<https://leafuk.org/>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

LOPES, Paulo Roberto Coelho. **Boas Práticas Agrícolas, Certificação e Rastreabilidade**. 2007. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/biblioteca>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

MAPA. Agricultores do Vale do São Francisco Inovam nos Modelos de Gestão e de Produção. 2009. Disponível em: <<http://www.ruralcentro.com.br/noticias/14025/agricultores-do-vale-do-sao-francisco-inovam-nos-modelos-de-gestao-e-de-producao/>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

MARQUES, Wagner Luiz. **Qualidade**. Paraná: Vera Cruz, 2013.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Operações, Qualidade e Controle de Gestão**. Lisboa: Conjuntura Actual, 2017.

MOREIRA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. São Paulo: Elsevier, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

SAMPAIO, Bárbara Évelin Oliveira. **Aplicação da metodologia DMAIC para redução do número de paradas de manutenção corretiva em uma empresa de transporte público localizada em Petrolina – PE**. 2017. 110 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro - BA, 2017. Disponível em: <<http://www.univasf.edu.br/~tcc/00000a/00000a39.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

SEDEX. **Smeta**. 2018. Disponível em: <<https://www.sedexglobal.com/pt-br/produtos-e-servicos/smeta/>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

SILVA, Ana Cristina G. Castro; BARBOSA, Ava Santana; FONTES, Cristiano Hora de O.. *Certification Rules For The Fruit Agri-Business*. *Academicjournals: African Journal of Agricultural Research*. p. 2805-2813. 28 ago. 2014.

SILVEIRA, Roberta. **Sertão Abriga o Maior Polo Exportador de Frutas**. 2016. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/rural-noticias/sertao-abriga-maior-polo-exportador-frutas-65305>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TESCO NURTURE. **O que é Nurture?** 2018. Disponível em: <<https://www.tesco.com/nurture/>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Biblioteca Universitária. **Relatório de atividades 2016**. Petrolina, 2016.

VITAL, Patrícia Katherine Ramos. **Análise do PCCC em uma Empresa Viticultora do Vale do São Francisco para Renovação da Certificação GLOBALGAP**. 2015. 150 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, 2015.

WERKEMA, Cristina. **Método PDCA e DMAIC e suas Ferramentas Analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Lean Seis Sigma: Introdução as Ferramentas do Lean Manufacturing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

APÊNDICE A – Questionário 1**Entendimento dos Funcionários**

- 1) Em qual setor você encontra-se alocado na empresa?
 - a) Produção
 - b) Financeiro
 - c) Pessoal/RH
 - d) Gerência
 - e) Certificação/Qualidade

- 2) Quais atividades realiza?

- 3) Quais dificuldades em realizar suas atividades?

- 4) Você recebe orientações de outras pessoas para realizar suas atividades?
 - a) Sim
 - b) Não

- 5) Sabe o que é a certificação GLOBALGAP?
 - a) Sim
 - b) Não

- 6) Sabe por que a empresa tem a certificação GLOBALGAP?
 - a) Sim
 - b) Não

Se respondeu sim, explique o motivo.

- 7) Sabe a importância do seu trabalho para a certificação GLOBALGAP?
 - a) Sim
 - b) Não

- 8) Sabe o que é um manual?
 - a) Sim
 - b) Não

Se respondeu não, passe para questão 11.

- 9) Existem manuais de apoio aos processos internos?
- a) Sim
 - b) Não
- 10) Você acredita que a implantação de manuais ajudaria na realização dos processos internos?
- a) Sim
 - b) Não
- 11) Você acha que a empresa tem melhorado em algum aspecto?
- a) Sim
 - b) Não
- Se sim, em qual aspecto?

APÊNDICE B – Questionário 2

Entendimento dos Funcionários – Pós Apresentação do Manual e Sistema de Trabalho

1. Em qual setor você encontra-se alocado na empresa?
- a) Produção
 - b) Financeiro
 - c) Pessoal/RH
 - d) Gerência
 - e) Certificação/Qualidade
2. Sabe informar quais atividades realiza dentro da empresa?
- a) Sim
 - b) Não
3. Você recebe orientações de outras pessoas para realizar suas atividades?
- c) Sim
 - d) Não
4. Sabe o que é a certificação GLOBALGAP?
- c) Sim

d) Não

5. Sabe por que a empresa tem a certificação GLOBALGAP?

c) Sim

d) Não

Se respondeu sim, explique o motivo.

6. Sabe a importância do seu trabalho para a certificação GLOBALGAP?

c) Sim

d) Não

7. Sabe o que é um manual?

c) Sim

d) Não

8. Hoje já existem manuais para atividades de certificação?

c) Sim

d) Não

9. A implantação dos manuais ajudou na melhor compreensão dos processos internos (atividades da empresa, produção, financeiro, qualidade)?

c) Sim

d) Não

APÊNDICE C – Sistema de Trabalho

FRUTICULTURA E COMÉRCIO LTDA

SISTEMA DE TRABALHO
FRUTICULTURA E COMÉRCIO LTDA

Edição nº 01

Setembro de 2018

APRESENTAÇÃO

A Fazenda criou o sistema de trabalho a fim de proporcionar um bom funcionamento da Empresa, garantindo um bom funcionamento das atividades de todos os setores.

Nele, está especificado todos os cargos presentes na empresa, e as características inerentes a cada um. Buscando atender as necessidades dos clientes e dos colaboradores, e um melhor desenvolvimento da equipe.

Os princípios e normas presentes neste Sistema de Trabalho devem ser seguidos por todos os colaboradores, tanto na execução de pequenas atividades quanto em processos de tomadas de decisão realizadas pela Gerência.

Além disso, possui no corpo deste documento o Manual de Conduta, Regimento Interno, devendo ser revisado a cada novo ano base.

SUMÁRIO

MANUAL DE CONDUTA

1. PRINCÍPIOS DE NEGÓCIOS
2. DIRETRIZES RELACIONADAS AO AMBIENTE EXTERNO
3. DIRETRIZES RELACIONADAS AO AMBIENTE INTERNO
4. DIRETRIZES CORPORATIVAS
5. RESPONSABILIDADES E PENALIDADES

REGIMENTO INTERNO

1. MISSÃO
2. VISÃO
3. VALORES
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
5. SETORES, CARGOS E FUNÇÕES
6. NÍVEIS DE AUTORIDADE PARA EFETUAR APROVAÇÕES
7. DA INTEGRAÇÃO NO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO
8. DA ADMISSÃO
9. DIREITOS E DEVERES DOS COLABORADORES
10. DO HORÁRIO DE TRABALHO E DA MARCAÇÃO DE PONTO
11. DA JORNADA DE TRABALHO
12. DOS ATESTADOS
13. DAS AUSÊNCIAS E ATRASOS
14. DO PAGAMENTO
15. DAS FÉRIAS
16. DAS LICENÇAS
17. DAS DISPOSIÇÕES EXCLUSIVAS
18. DAS PROIBIÇÕES

19. DAS RELAÇÕES HUMANAS

21. SISTEMA DE PENALIZAÇÕES

22. SISTEMA DE BONIFICAÇÕES

MANUAL DE CONDUTA

1. PRINCÍPIOS DE NEGÓCIOS

A empresa busca por meio dos princípios de negócios, incentivar os princípios de ética, empresarial e dos direitos humanos, que devem ser cumpridos por todos os membros da empresa durante suas atividades.

1.1. Legalidade

A Fazenda busca seguir as leis e os regulamentos locais, e a Convenção Coletiva, que é a base do Regimento Interno.

1.2. Ética Empresarial

A Fazenda não aceita atos de corrupção realizada pelos seus membros, nem que coloquem em risco a imagem da empresa.

As relações com fornecedores, concorrentes e clientes são conduzidas de forma ética, respeitosa e profissional, sem menosprezar nenhuma das partes.

1.3. Direitos Humanos

A fazenda não permite a prática de trabalho forçado ou de crianças, sendo cumprido a idade mínima, conforme lei.

As negociações coletivas e os acordos, conforme filiação em sindicatos serão respeitados.

Busca-se sempre um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os membros da empresa, e as relações entre as pessoas devem ser respeitadas, com diálogo aberto em todos os níveis.

1.4. Riscos Empresariais

É responsabilidade de todo e qualquer funcionário, ao identificar a presença de algum risco ao negócio, às operações, às pessoas, etc., imediatamente informá-lo à sua liderança ou à área responsável, para devidas providências, encaminhamento e tomada de decisão.

2. DIRETRIZES RELACIONADAS AO AMBIENTE EXTERNO

2.1. Confidencialidade

É proibido a todos os funcionários a divulgação de informações referentes a fazenda sem autorização, bem com transportar por pendrive e/ou e-mail, distribuir ou divulgar quaisquer relatórios ou planilha contendo informações da empresa durante a vigência do contrato ou após o seu término.

2.2. Recebimento de Brindes e Presentes

A empresa autoriza que os funcionários aceitem brindes de pequeno valor, materiais promocionais e outros itens, como, canetas, agendas, chaveiros, bonés, etc., desde que seja em caráter eventual e de valor até R\$ 100,00. Caso seja um valor acima do previsto, a empresa realizará um sorteio entre os membros.

É aceito convites de parceiros de negócios desde que seja direcionado para treinamentos/eventos (relacionados ao trabalho e ao desenvolvimento profissional, lembrando sempre de informar ao RH), eventos institucionais (aniversários de empresas, inaugurações, etc., relacionados ao negócio), refeições (por parceiros de negócios relacionados aos negócios).

3. DIRETRIZES RELACIONADAS AO AMBIENTE INTERNO

3.1. Relação com os Colegas de Trabalho

A Fazenda preza por um ambiente de trabalho agradável e sem conflitos, para que isso ocorra, é necessário que todos os funcionários pratiquem os pontos listados abaixo:

- Tratar todos (colegas de trabalho, prestados de serviços, subordinados, responsáveis diretos) com respeito;
- Não utilizar palavras de baixo calão, que possa ferir a integridade dos colegas;
- Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado;
- Propor soluções positivas a seus responsáveis diretos, quando em situações de conflitos;
- Respeitar e disseminar os princípios éticos da empresa: ética, respeito, qualidade superior, segurança;

3.2. Vestuário

Não é permitido nas dependências da empresa andar sem camisa ou com blusas de alça, transparentes, mini blusas, vestidos, decotes e fendas, shorts curtos, regatas, chinelos, tênis, sapato sem ser fechado e sandálias de quaisquer modelos, que possam pôr em risco a segurança do funcionário, ou a imagem profissional do ambiente de negócios.

3.3. Qualidade de Vida no Trabalho

A Fazenda busca sempre que seus colaboradores tenham uma ótima qualidade de vida no ambiente de trabalho, buscando fornecer um local adequado ao desenvolvimento das atividades.

3.4. Respeito ao Meio Ambiente

É de responsabilidade de todos os funcionários preservar o meio ambiente, colaborar com as auditorias, descartar de forma adequada os resíduos, destinar as embalagens de produtos para os locais corretos, não arrancar plantas nativas e nem matar qualquer animal silvestre, desde que seja uma situação de risco à saúde do funcionário. Consumir água de forma racional, sem desperdício, e fumar apenas no local destinado para essa finalidade.

3.5. Uso de Recursos da Empresa

É obrigação de todos os funcionários utilizar os recursos disponibilizados pela empresa, da melhor forma possível, racional e para atividades profissionais.

- Utilizar o mínimo possível de papel, armazenar documentos que não são necessários imprimir em arquivos digitais e comunicar aos membros que utilizam o local exato desses armazenamentos, evitando desperdício e cuidando do meio ambiente;
- Utilizar telefones fixos para atividades relacionadas à empresa, sem excessos por parte dos usuários, e utilizar para fins pessoais, desde que tenha autorização de um superior.

3.6. Segurança Patrimonial

Algumas regras devem ser observadas, para que se possa garantir a segurança dos funcionários, subcontratados, visitantes, entre outros nas dependências da fazenda, conforme apresentados abaixo:

- O limite máximo de velocidade nas dependências da fazenda é de 20 km/h, e as sinalizações presentes devem ser respeitadas, principalmente nas áreas de produção para evitar poeiras e conseqüentemente a infestação de pragas. Além disso, o motorista deve estacionar em locais apropriados e não deve ocupar mais de uma vaga;
- É proibido a entrada de armas, bebidas alcoólicas e drogas ilícitas. Com exceção a bebidas que só é permitido em eventos da empresa, com expressa autorização dos superiores;
- Não é permitido a saída com materiais ou equipamentos de propriedade da fazenda. Somente é permitido por meio de autorização e emissão de nota fiscal comprobatório;
- O desaparecimento de bens (particulares ou da Fazenda) deve ser comunicado à liderança. Do mesmo modo, ao encontrar objetos que tenham sido esquecidos por colegas ou visitantes nas dependências da empresa, o funcionário deverá entregá-los à Administração;

3.7. Convívio em áreas comuns

Os ambientes de convívio de todos devem ser preservados e mantidos limpos e conservados, conforme apresentado abaixo:

- Banheiros: papel higiênico deve ser jogado dentro das lixeiras, e não dentro dos vasos sanitários; usar a descarga após o uso, pois outras pessoas podem usar depois; informar quando estiver faltando itens básicos de limpeza;
- Refeitório: Manter bolsas e outros itens pessoais nas prateleiras; não colocar nas mesas bolsas, botas, tesouras, etc., as mesas são exclusivas para alimentação (café da manhã, almoço e lanches); os bancos devem ser usados exclusivamente para os funcionários sentar e não para colocar bolsas, botas, tesouras, entre outros itens; é extremamente proibido fazer marcações nas mesas (caneta, lápis, pinceis, etc.); o lixo deve ser descartado nas lixeiras; o espaço deve ser limpo e organizado para o convívio de todos.

4. DIRETRIZES CORPORATIVAS

4.1. Utilização da Marca Fazenda

A logomarca não pode ser alterada sem prévia autorização, pelo fato de já ter cores definidas, tamanho, formato e etc. A logomarca poderá ser utilizada:

- Em documentos internos, ou externos dependendo da situação;
- Para a produção de brindes para eventos internos.

5. RESPONSABILIDADES E PENALIDADES

É responsabilidade de todos os funcionários ler o Manual de Conduta, buscar orientações em caso de dúvidas, e propor à administração sugestões ou pontos de melhoria. Os líderes devem dar exemplo, cumprindo o manual de conduta, agindo de acordo com os princípios da empresa, diferenciando questões pessoais do profissional, atuando com a razão.

O não cumprimento das diretrizes propostas neste manual, poderá resultar em ações disciplinares e legais para todo e qualquer funcionário, independente do cargo que o ocupa na estrutura organizacional.

REGIMENTO INTERNO

A Fazenda, atuante no mercado desde 2006 sem prazo de encerramento, é uma empresa de pequeno porte com fins lucrativos, apresenta a todos os colaboradores este Regimento Interno, com o objetivo de repassar as diretrizes que regem a empresa, para que possamos cumprir e crescer de forma igualitária. Garantindo a qualidade de vida no trabalho, a ética, o respeito ao meio ambiente e o cumprimento das normas e leis.

1. MISSÃO

Produzir uvas de melhor qualidade e com certificações, a fim de atender os mercados mais exigentes. Buscando sempre desenvolver colaboradores que são o diferencial para o sucesso da empresa.

2. VISÃO

Ser reconhecida como uma excelente produtora de uva de qualidade, na região do Vale do São Francisco até 2021.

3. VALORES

- Ética: atuação transparente nas relações com os clientes, fornecedores, funcionários e sociedade.
- Respeito: valorização e reconhecimento do ser humano.
- Qualidade Superior: garantir aos clientes produtos de qualidade
- Comprometimento: ter a responsabilidade de trabalhar arduamente e buscar sempre melhorar o desempenho profissional e pessoal.
- Simplicidade: nas ações, nos serviços e nas relações humanas.

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os colaboradores da Fazenda serão admitidos conforme a necessidade de pessoal da empresa, por meio de processo seletivo, que constará de análise de currículo, prova específica para determinado

setor e entrevista com responsáveis diretos e gestores, garantindo assim a constante estrutura hierárquica da empresa.

4.1. Organograma

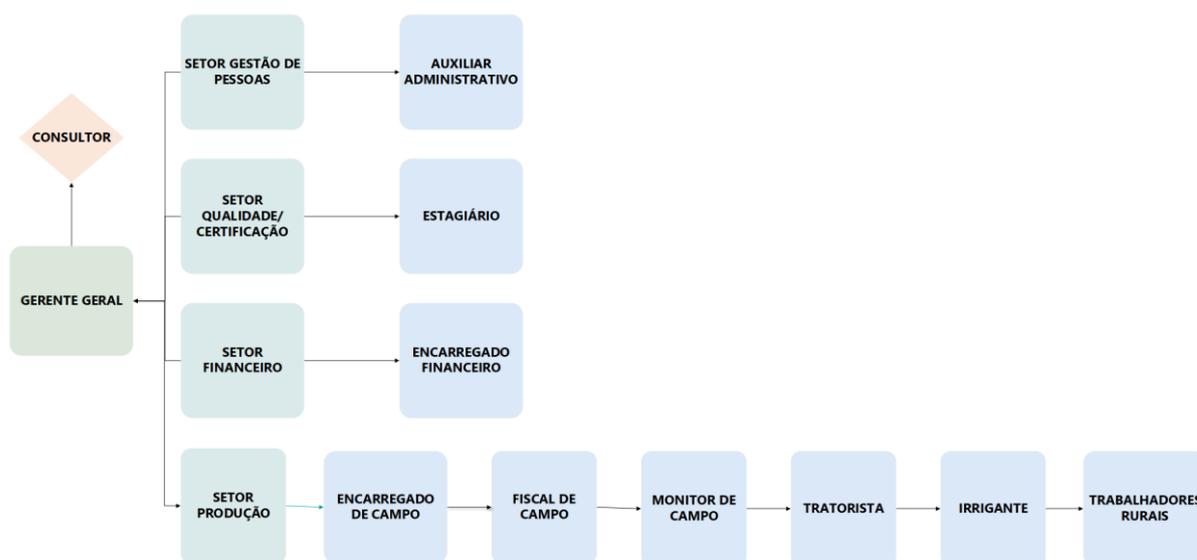


Figura 1: Organograma da Fazenda
Fonte: Fazenda (2018)

5. SETORES, CARGOS E FUNÇÕES

Os setores existentes na Fazenda são: Gerência, Gestão de Pessoas, Certificação/Qualidade, Financeiro e Produção.

5.1.1. Gerência

A gerência é composta pelo Gerente Geral e Gerente Administrativo, sendo estes cargos os maiores responsáveis em fazer com que os outros funcionários cumpram as normas da empresa. Para o cargo de Gerente, são necessários alguns conhecimentos, como apresentado mais adiante.

- **Conhecimentos Técnicos:** São conhecimentos específicos para que o Gerente possa utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários à realização de determinadas tarefas. Esses conhecimentos técnicos poderão ser adquiridos através da sua experiência, educação e/ou treinamento.
- **Conhecimentos Interpessoais:** Habilidades para comunicar, negociar, decidir, liderar, motivar, delegar, avaliar e treinar seus colaboradores.

- Conhecimentos Administrativos: Para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades, as pessoas e os recursos produtivos.
- Conhecimentos Organizacionais: Para que o gestor compreenda a complexidade da organização, seus aspectos estruturais, a filosofia, missão, valores, cultura, estilo de gestão e o ajustamento dos colaboradores a empresa, tentando conciliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais.
- Conhecimentos Estratégicos: Condições para fazer funcionar a área pela qual o Gerente responde dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazo.

5.1.1.1. Gerente Geral

Deve garantir a execução e custo correto das demais funções presentes na empresa e realizar todo o planejamento estratégico da empresa. É capaz de garantir o fluxo de informações e de acompanhar as atividades diárias. Deve estar sempre desenvolvendo processo de melhoria contínua.

Competências:

- Realizar o Planejamento Estratégico Anual de Produção juntamente com o encarregado de campo;
- Realizar planejamento de mão de obra;
- Realizar planejamento junto com o financeiro;
- Acompanhamento de relatórios;
- Cronograma de poda.

5.1.1.2. Gerente Administrativo

É o responsável em supervisionar as operações de apoio de uma empresa. Seu suporte pode acontecer tanto no trabalho com os funcionários quanto com clientes e fornecedores.

Competências:

- Gerenciar, planejar, organizar e controlar as atividades das áreas administrativas da empresa;
- Definir e gerenciar estratégias;
- Acompanhar resultados visando o melhor desempenho das atividades.

5.1.2. Setor Financeiro

O responsável pela área financeira deve desenvolver uma visão integrativa entre a empresa e o ambiente externo. Deve preocupar com análise, obtenção e o controle dos recursos financeiros, e dos resultados econômicos da empresa.

Competências:

- Controle das Vendas (saídas, emissão de notas);
- Realizar compras e pagar as contas;
- Lançar Notas Fiscais, lançar horas estagiários;
- Montar relatórios de fornecedores (para contabilidade);
- Lançar notas de combustíveis,
- Atualizar relatório: de custos de combustível, de custos gerais;
- Atualizar fundo fixo;
- Emitir Notas Fiscais de saída;
- Capacidade de realizar o Balanço gerencial, fluxo de caixa, custo de produção, DRE e margem operacional.

5.1.3. Setor Gestão de Pessoas

É responsável recrutamento do pessoal e pela gestão das pessoas. Controla os horários de entrada e saída dos trabalhadores, as horas extras e estabelece políticas para cumprimento das normas. Tem como foco principal o cliente interno da empresa, ou seja, seus funcionários. Cabe ao setor estabelecer políticas de motivação, treinamentos, promoções e melhorar as relações entre as equipes e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Competências:

- Realizar cronograma de treinamentos;
- Responsável pela documentação dos funcionários;
- Realizar o fechamento da folha de pagamento;
- Organiza as férias;
- Responsável pelas rescisões;
- Informar aos colaboradores da empresa a respeito de assuntos relacionados ao trabalho;
- Controlar contratos temporários, substituições ou aumento do quadro de colaboradores;
- Acompanhar a produtividade dos colaboradores e realizar feedback sempre que necessário;

- Controlar os vencimentos de contrato por experiência e transferência de colaboradores para outros setores;
- Conferir atestados e declarações;
- Realizar processo seletivo quando necessário;
- Acompanhar o processo de certificação e garantir que todos os quesitos sejam aprovados;
- Informar a contabilidade.

5.1.4. Setor Produção

Conhecido também como Setor de produção ou Setor Técnico, o responsável por administrar todo o processo de transformação dos insumos no produto final. Controla a entrada e o consumo de matérias-primas, dá suporte logístico, faz a gestão do uso e da manutenção das máquinas e equipamentos e acompanha os níveis de produtividade da empresa.

Sua função é garantir que a operação aconteça sem imprevistos, tendo como meta garantir que a empresa obtenha a maior produção possível aplicando o mínimo de recursos.

5.1.4.1. Encarregado (a) de Campo

O encarregado de campo supervisiona, recruta e orienta os funcionários para a realização dos tratamentos culturais, através do acompanhamento dos cronogramas realizados. E tem como objetivo alcançar os resultados estabelecidos. Conhece todas as atividades e gerencia tudo que envolve o cultivo da uva, desde atividades iniciais de preparação para a produção até o produto in natura.

Competências:

- Realizar planejamento e cronograma de pulverização;
- Realizar planejamento e cronograma de fertirrigação;
- Designar funcionários para as atividades produtivas;
- Realizar aplicação de composto;
- Garantir a qualidade nas aplicações de pulverizações e o cumprimento do cronograma de atividades;
- Garantir a limpeza e organização de todos os locais de trabalho, como, central de mistura, depósito de defensivos, fertilizantes, casa de bomba, oficina, combustível, ferramentas, de acordo com as normas de certificação;
- Controlar o estoque de agroquímicos e foliares;

- Responsabiliza-se pelo abastecimento de tratores, motos, óleo diesel, organização e limpeza dos locais;
- Manter atualizado diariamente as planilhas de pulverizações, fertirrigação, composto, controle de atividades;
- Ter conhecimento das outras atividades realizadas na empresa, e identificar a importância de cada um para o desenvolvimento geral;
- Manter informações confidenciais e o equilíbrio emocional, frente às diversas situações;
- Acompanhar o rendimento dos funcionários.

5.1.4.2. Fiscal de Campo

O fiscal de campo tem como função supervisionar os trabalhadores diretamente nas atividades do campo.

Competências:

- Fiscalizar os trabalhadores durante as atividades;
- Controlar a qualidade da uva durante a colheita e no embalamento;
- Manter atualizado os POP'S (Procedimento Operacional Padrão);
- Realizar o controle de lavagem de EPI'S;
- Controle de cachos;
- Ter pulso firme e liderar os funcionários, com respeito e equilíbrio emocional;
- Informar ao setor de Gestão de Pessoas o nome dos colaboradores que não estejam executando suas atividades de forma satisfatória, para que possa conversar;
- Acompanhar a equipe para garantir o bom uso dos equipamentos na execução das atividades;
- Manter os documentos e informações pessoais sempre atualizado, para garantir o trabalho do Setor de Gestão de Pessoas organizado;
- Ter conhecimento das outras atividades realizadas na empresa, e identificar a importância de cada um para o desenvolvimento geral;
- Manter informações confidenciais e o equilíbrio emocional, frente às diversas situações;

5.1.4.3. Monitor (a) de Campo

É o responsável em realizar monitoramento em todas as áreas de cultivo na empresa, a fim de identificar possíveis pragas/doenças que possam vir a prejudicar o desenvolvimento das culturas.

Competências:

- Realizar o monitoramento de pragas em todas as áreas da fazenda;
- Realizar o monitoramento das armadilhas;
- Realizar o controle de entrega de EPI'S e solicitar assinaturas;
- Realizar o recebimento de materiais de embalagem, observando as atividades a serem realizadas conforme consta no Manual de Procedimento de Recebimento de Materiais;
- Manter atualizado as planilhas do MIP e o MAD;
- Ter conhecimento das outras atividades realizadas na empresa, e identificar a importância de cada um para o desenvolvimento geral;
- Manter informações confidenciais e o equilíbrio emocional, frente às diversas situações;

5.1.4.4. Trabalhador(a) Rural

Os trabalhadores rurais realizam atividades diversas no campo, desde do plantio até a colheita e embalagem da uva, e são considerados peças-chaves para o desenvolvimento da fazenda. As atividades realizadas estão descritas no fluxograma 01.

Competências:

- Realizar as atividades conforme solicitado pelo encarregado do campo ou funcionário competente;
- Utilizar corretamente os EPI'S, zelando sempre pela segurança individual e coletiva;
- Manter documentos e informações pessoais sempre atualizados;
- Ter conhecimento das outras atividades realizadas na empresa, e identificar a importância de cada um para o desenvolvimento geral;
- Participar de treinamentos e reuniões quando solicitado;
- Conhecer e cumprir o regimento interno da empresa e contrato de trabalho;
- Manter o equilíbrio emocional, frente às diversas situações;
- Executar outras tarefas da mesma natureza e grau de complexidade e responsabilidades semelhantes, de acordo com as instruções dos superiores.

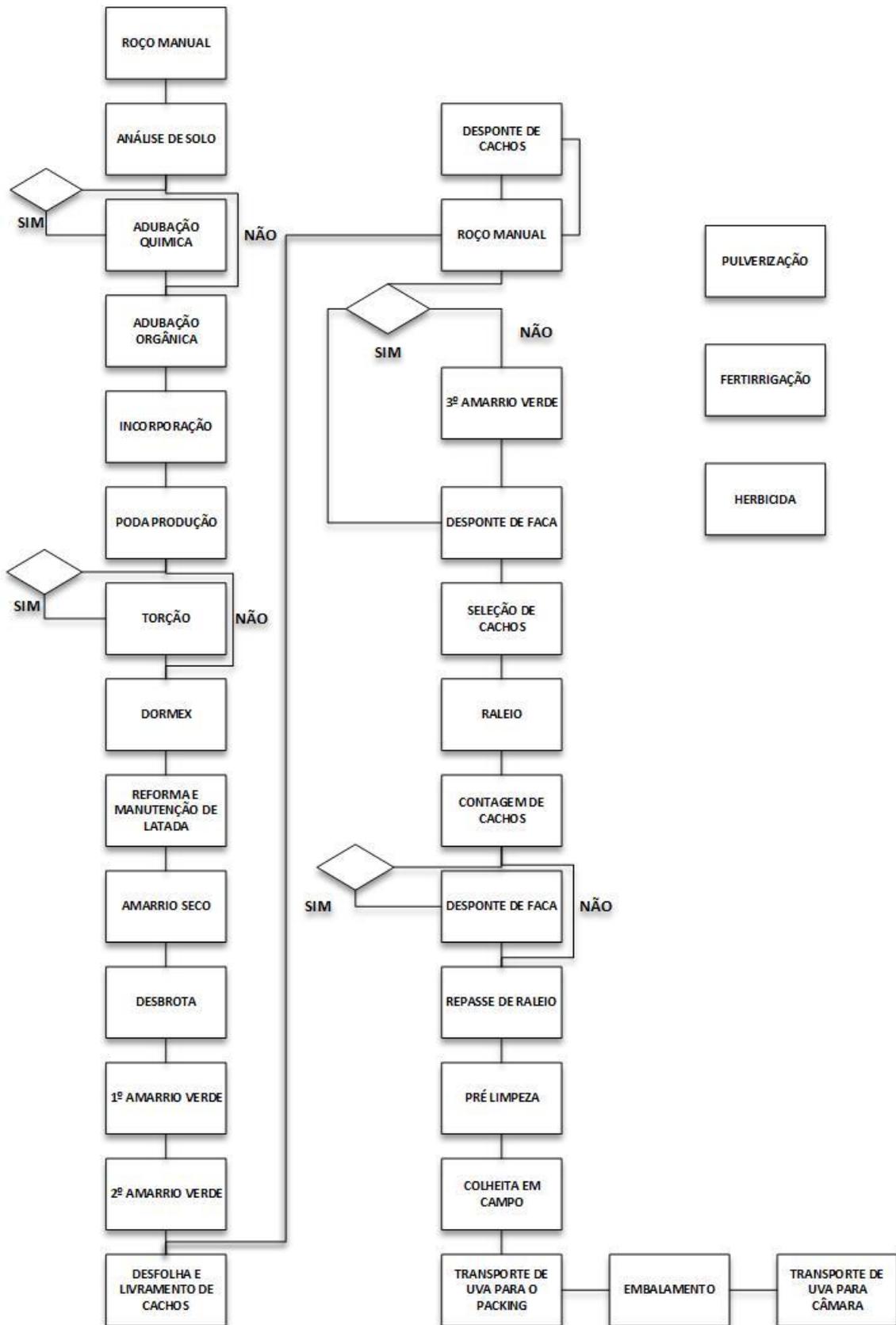


Figura 2: Etapas do Cultivo da Uva
Fonte: Fazenda (2018)

5.1.4.5. Tratorista

Tem como função operar máquinas agrícolas motorizadas para desenvolver atividades agrícolas, utilizando implementos diversos, além de, zelar diariamente pela conservação e manutenção das máquinas.

Competências:

- Manter os requisitos básico de higiene corporal, vestuário e calçados;
- Utilizar corretamente os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual);
- Lavar diariamente o trator, implementos, EPIs, bicos, bombas;
- Preparar a calda de cada produto, conforme orientações do consultor e das pré-estabelecidas pelo fabricante;
- Manter organizado a central de mistura seguindo os padrões de fiscalização;
- Manter em condições perfeitas para uso diário os tratores, equipamentos, implementos com as quais desenvolvem as atividades, informando o supervisor a necessidade de reparos ou conserto, quando necessário;
- Seguir as orientações diretas do encarregado de campo ou de funcionário competente;
- Ter conhecimento das outras atividades realizadas na empresa, e identificar a importância de cada um para o desenvolvimento geral;
- Participar de treinamentos e reuniões quando solicitado;
- Conhecer e cumprir o regimento interno da empresa e contrato de trabalho;
- Informar imediatamente ao seu supervisor imediato, qualquer dificuldade que esteja impedindo o andamento de suas atividades;
- Garantir a qualidade das aplicações e cumprimento semanal das pulverizações.

5.1.4.6. Irrigante

O funcionário com a função de irrigante é o responsável por operacionalizar o sistema de irrigação localizado na fazenda através do acionamento das bombas, onde o sistema é por gotejamento.

Competências:

- Adubar as culturas;

- Avaliar e manter o funcionamento do sistema;
- Verificar periodicamente falhas e avisar ao superior;
- Aplicar corretamente os produtos de fertirrigação, conforme o cronograma;
- Manter o sistema de irrigação limpo: lavar o sistema mensalmente ou quando necessário, limpar os terminais das mangueiras semanalmente, limpar os filtros semanalmente;
- Acompanhar a irrigação em cada área, em cada fase, desde o repouso até a colheita;
- Manter a casa de bomba limpa e organizada, e manter o sistema de emergência sempre abastecido, informar a direção quando necessidade de reposição;
- Manter balança limpa e calibrada, quando necessário a calibração informar a direção o mais rápido possível;
- Manter sacos de produtos organizados e fechados após o uso;
- Participar ativamente das melhorias da empresa, sempre que solicitado e propor soluções caso seja necessário.

5.1.4.7. Serviços Gerais

O colaborador de serviços gerais atua em atividades diversas relativas a área de limpeza do campo e realização de tarefas manuais rotineiras.

Competências:

- Auxiliar em atividades operacionais e de manutenção, de acordo com as orientações do encarregado ou responsável competente;
- Executar serviços de limpeza em geral;
- Executar tarefas manuais rotineiras que exigem esforço físico constante;
- Efetuar cargas e descargas de materiais diversos;
- Remover e manusear volumes, máquinas, móveis e equipamentos sempre que solicitado;
- Realizar treinamento na área de atuação, quando solicitado;
- Manter organizados, limpos e conservados materiais, máquinas e equipamentos e locais de trabalho, que estão sob sua responsabilidade.

5.1.5. Setor Certificação / Qualidade

Realizar atividade de suporte ao Sistema de Gestão de Qualidade e de Certificação, envolvendo a análise de normas, organização de documentações e outras atividades de apoio administrativo, visando contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Competências:

- Realização de procedimentos de melhorias;
- Lançamentos no Sistema de pulverização, fertirrigação, dormex;
- Controle de aplicação (dormex, herbicida);
- Controle de atividades;
- Controle de mão-de-obra;
- Desenvolver material de apoio, tais como apostilas, cartilhas, cartazes, visando otimizar os treinamentos;
- Manter controle dos registros de qualidade;
- Verificar os prazos dos certificados de aferição de instrumentos por entidade credenciada;
- Ministras treinamentos internos relacionados com a qualidade;
- Distribuir e controlar as cópias de manuais da qualidade;
- Coordenar os programas de auditoria interna dos sistemas e procedimentos relacionados com a qualidade, visando identificar não-conformidades e orientar os usuários quanto ao correto entendimento e aplicação das normas e procedimentos;
- Controlar e organizar as informações sobre normas técnicas oficiais, fazendo sua divulgação conforme a necessidade e aplicabilidade a cada setor da empresa.

6. NÍVEIS DE AUTORIDADE PARA EFETUAR APROVAÇÕES

A Fazenda Agrícola possui uma política de aprovações em que situações rotineiras devem ser repassadas para os gerentes, para que possam avaliar e aprovar.

7. DA INTEGRAÇÃO NO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO

Art. 1º: Ficam sujeitos a este Regulamento Interno todos os colaboradores do empregador, sejam quais forem as categorias profissionais a que pertencerem.

§ 1º: A obrigatoriedade de cumprimento deste Regulamento Interno permanece por todo o tempo de duração do contrato de trabalho, sendo que o ingresso de qualquer colaborador somente é possível mediante a sua aceitação, não sendo possível alegar seu desconhecimento.

§ 2º: O presente Regulamento Interno entra em vigor em ____de____de____, para aqueles empregados já pertencentes aos quadros funcionais do empregador e, para os demais, a partir da data da sua admissão.

8. DA ADMISSÃO

Art. 2º: A admissão e a demissão dos empregados são atos privativos da administração da Empresa.

Art. 3º: A admissão de empregado é condicionada à realização de exames de seleção técnica e avaliação médica, mediante apresentação dos documentos exigidos, no prazo legal ou fixado pelo Empregador.

Art. 4º: A admissão só se efetivará após período experimental, mediante formalização de Contrato de Experiência, que poderá ser prorrogado, observando-se o prazo máximo de 90 (noventa) dias, conforme previsto na Consolidação das Leis do Trabalho, podendo, após seu término, ser transformado em Contrato por Prazo Indeterminado.

9. DIREITOS E DEVERES DOS COLABORADORES

Art. 5º: Todo empregado, além das disposições contratuais e legais, deve atender com rigor as seguintes disposições:

- a) Cumprir os compromissos expressamente assumidos no contrato individual de trabalho, com zelo, espírito de colaboração, atenção e competência profissional;
- b) Acatar com presteza e consideração às ordens e instruções emanadas de superiores hierárquicos e chefes imediatos;
- c) Sugerir medidas para maior eficiência do serviço, comunicando imediatamente qualquer irregularidade que tiver conhecimento;
- d) Observar a máxima disciplina no local de trabalho; zelar pela organização, manutenção e asseio no local de trabalho, bem como nas demais dependências da empresa;
- e) Fazer as refeições no local disponibilizado para esta finalidade;

- f) Zelar pela boa conservação das instalações, equipamentos, máquinas, ferramentas ou quaisquer outros equipamentos que lhe forem confiados, comunicando as anormalidades notadas; evitar desperdício de materiais, energia elétrica, água, etc.;
 - g) Manter na vida privada e profissional conduta compatível com a dignidade do cargo ocupado e com a reputação do quadro de pessoal da Empresa;
 - h) Zelar e atender por todas as normas de segurança, usando os equipamentos de proteção individual ou coletiva (óculos, calçados, capacetes etc.), evitando acidente próprio e/ou com outros empregados; comparecer a aulas ou reuniões de instrução sobre prevenção de acidentes, combate a incêndio, etc.;
 - i) Usar o crachá (elemento de identificação) fornecido pela empresa e responsabilizar-se por sua conservação;
 - j) Prestar toda colaboração à Empresa e aos colegas, cultivando o espírito de comunhão e mútua fidelidade na realização do serviço em prol dos objetivos da Empresa;
 - k) Informar ao Departamento de Recursos Humanos qualquer modificação em seus dados pessoais, tais como estado civil, militar, aumento ou redução de pessoas na família, mudança de residência, etc.;
 - l) Antes da marcação do ponto, deixar os pertences pessoais no refeitório, sendo vedado guardar objetos de valor (dinheiro, joias, cheques, cartão de crédito e/ou débito, aparelho de celular, etc.);
 - m) Respeitar a honra, boa fama e integridade física de todas as pessoas com quem mantiver contato por motivo de emprego;
 - n) Trabalhar com a atenção necessária a fim de evitar danos e prejuízos materiais;
 - o) Indenizar os prejuízos causados à Empresa por mau emprego, dolo ou culpa (negligência, imperícia, imprudência ou omissão), caracterizando-se a responsabilidade por:
 - I - Sonegação de valores e/ou objetos confiados;
 - II - Danos e avarias em qualquer bem da empresa que estiver sob sua guarda, uso ou sujeito à sua fiscalização;
- § 1º: A responsabilidade administrativa não exime o empregado da responsabilidade civil ou criminal.
- § 2º: As indenizações e reposições por prejuízos causados serão descontadas dos salários.

- p) Ter consideração com os demais apropriado no local de trabalho, dentro dos padrões normais de cortesia e respeito ao próximo, como, por exemplo, não promover brincadeiras de mau gosto, algazarras, gritarias, fofocas, atropelos e uso de palavras de baixo calão;
- q) Apresentar-se ao trabalho corretamente vestido, em condições normais de higiene;
- r) Incentivar e promover a responsabilidade e o cumprimento das normas estabelecidas neste Regulamento;
- s) Informar imediatamente a empresa sempre que houver suspeita fundada ou conhecimento de algo que não esteja de acordo com os princípios mencionados neste Regulamento;
- t) Frequentar os cursos de aprendizagem, treinamento e aperfeiçoamento em que a empresa o matricular;
- u) Submeter-se ao PCMOS – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, vacinações, tratamento e medidas preventivas, sempre que para isso seja designado ou convocado.

10. DO HORÁRIO DE TRABALHO E DA MARCAÇÃO DE PONTO

Art. 6º: O horário de trabalho, estabelecido de acordo com as conveniências de cada setor da empresa, deve ser cumprido rigorosamente por todos os empregados, podendo ser alterado pela Empresa sempre que se fizer necessário.

Art. 7º: A jornada de trabalho da empresa é de 44 horas semanais e o trabalho diário será contínuo, do início até o fim da jornada indicada, respeitados os períodos de descanso estabelecidos pela empresa, independentemente do dia e/ou horário de entrada e/ou saída do empregado, computando inclusive para fins de horas extraordinárias.

Art. 8º: Os empregados deverão estar nos respectivos lugares à hora inicial do trabalho, não sendo permitidos atrasos, exceto se motivados por força maior.

Parágrafo único: Os empregados não poderão se ausentar do local de trabalho antes do término da jornada, salvo se previamente autorizados.

Art. 9º: O horário de trabalho poderá ser prorrogado independentemente de qualquer acordo, sempre que houver imperiosa necessidade de serviço ou motivo de força maior, ficando o empregado obrigado à prestação de serviços pelo excesso de tempo necessário, obedecidas as disposições legais vigentes. Art. 10 – O horário de trabalho deve ser rigorosamente observado,

cabendo ao empregado, pessoalmente, assinalar o cartão ponto/ponto eletrônico ou anotar o livro ponto, no início e no término da jornada, assim como nos intervalos para refeição e repouso.

§ 1º. A dispensa de marcação do ponto, a critério exclusivo do empregador, poderá ser concedida a título precário, o que não exonera o empregado de observar rigorosamente o seu horário de trabalho.

§ 2º. Os equívocos na marcação do cartão ponto/ponto eletrônico ou livro ponto deverão ser comunicados imediata e diretamente ao Departamento de Recursos Humanos, não se admitindo quaisquer emendas, rasuras ou alterações.

Art. 11: A marcação do ponto para outro empregado constitui falta grave e ato de má fé, podendo o infrator e o solicitante, em caso de reincidência, ser dispensados por justa causa.

Art. 12: A falta de marcação do cartão ponto/ponto eletrônico ou anotação do livro ponto poderá importar no não cômputo do tempo de trabalho, inclusive das horas extraordinárias.

11. DA JORNADA DE TRABALHO

Art.12º: Fica estabelecido o horário de trabalho das 07:00 às 16:00 horas de segunda-feira a sexta-feira, e aos sábados alternados, completando 44 horas semanais, ou seja, 220 horas mensais, com 01 hora para descanso e alimentação, de 2ª a 6ª feira.

12. DOS ATESTADOS

Art. 13: Para fins de justificativa da ausência do empregado por motivo de doença, serão aceitos atestados médicos que observem a seguinte ordem preferencial:

1º Médico da empresa ou de convênio;

2º Médico do SUS – Sistema Único de Saúde;

3º Médico do SESI ou SESC;

4º Médico de repartição federal, estadual ou municipal, incumbida de assuntos de higiene e saúde;

5º Médico do Sindicato a que pertença ou por profissional de livre escolha;

Art. 14: Os atestados médicos deverão especificar o tempo concedido de dispensa, necessário para a completa recuperação do paciente; estabelecer o diagnóstico, quando expressamente autorizado

pelo paciente; registrar os dados de maneira legível e identificação completa do emitente, mediante assinatura e carimbo ou número de registro no Conselho Regional de Medicina.

13. DAS AUSÊNCIAS E ATRASOS

Art. 15: O empregado que se atrasar ao serviço, sair antes do término da jornada ou faltar por qualquer motivo, deverá apresentar justificativa ao Setor de Recursos Humanos.

§ 1º À empresa descontará do salário os períodos relativos aos atrasos, saídas antecipadas e as faltas ao serviço, sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas em lei, excetuadas as faltas que tenham previsão legal.

§ 2º O empregado que não cumprir integralmente a jornada semanal de trabalho, sem motivo justificado, não fará jus à remuneração pertinente ao descanso semanal remunerado.

Art. 16: O empregado que precisar se ausentar por motivo de doença ou tratamento dentário deverá obter autorização de saída e apresentar, quando do retorno, o Atestado Médico ou Odontológico justificando sua ausência.

Parágrafo único: O empregado deve diligenciar para que as consultas médicas e os tratamentos dentários agendados antecipadamente sejam marcados para horários que não coincidam com a jornada de trabalho, e, caso necessário, poderá contar com o apoio do Setor de Recursos Humanos.

Art. 17: O empregado se obriga avisar ou mandar avisar por qualquer meio, de forma a consignar os dias em que, por doença ou motivo de força maior não puder comparecer ao serviço, no dia anterior à sua falta, se esta for previsível e, quando não for, no início do dia em ela se verificar.

Parágrafo único: Entende-se por força maior o fato que ocorra por causa alheia à vontade do empregado, que não possa ser previsto e nem impedido pelo empregado, impossibilitando-o completamente ao cumprimento de suas obrigações.

Art. 18: O empregado que precisar acompanhar filho menor ao médico ou dentista deverá solicitar autorização prévia e, ao retornar à empresa, apresentar Atestado Médico de acompanhante.

14. DO PAGAMENTO

Art. 19: A empresa pagará a remuneração dos empregados até o 2º (segundo) dia útil do mês subsequente, em moeda corrente do país ou mediante depósito em conta corrente bancária aberta especialmente para esta finalidade.

Art. 20º: Eventuais erros ou diferenças devem ser comunicadas ao Setor de Recursos Humanos, no primeiro dia útil após o pagamento.

Art. 21º: Os adiantamentos de salários serão concedidos de acordo com a previsão da Convenção Coletiva de Trabalho.

Art. 22º: O saque de rendimento e abono dos empregados cadastrados no PIS efetuar-se-á na própria empresa.

15. DAS FÉRIAS

Art. 23º: As férias serão gozadas após o período aquisitivo, no prazo máximo de 12 (doze) meses, podendo ser em dois períodos, um dos quais não poderá ser inferior a 10 (dez) dias seguidos, fixados segundo a conveniência da Empresa, ressalvadas as exceções legais. Art. 24: É facultado ao empregado converter 1/3 do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, devendo requerer a conversão, por escrito, até 15 (quinze) dias antes do término do período aquisitivo.

16. DAS LICENÇAS

Art. 5º: A Empresa concede ao empregado licença de (exemplo) 5 dias corridos e consecutivos (ou segue o art. 473 CLT), por motivo de:

- Casamento;
- Falecimento de cônjuge, ascendente, descendente ou dependente declarado na CTPS;
- Nascimento de filhos

17. DAS DISPOSIÇÕES EXCLUSIVAS

Art. 25º: Compete aos Gerentes, Encarregados de Campo, responsáveis por outros Setores ocupantes de cargos de chefia:

- I. Zelar pela harmonia no serviço, bem como pelo espírito de cordialidade e colaboração com relação a seus subordinados e superiores;
- II. Manter a boa ordem e segurança no serviço de sua responsabilidade;
- III. Delegar e distribuir serviços, obedecendo à capacidade e habilidade de cada um;
- IV. Não abusar ou se exceder em sua autoridade;
- V. Cumprir fielmente e sob todos os aspectos o presente Regulamento.

Art. 26º: O motorista, além da responsabilidade pelos danos causados aos veículos de propriedade da empresa, responderá solidariamente pelos prejuízos ocasionados a terceiros quando resultantes da imprudência, imperícia e/ou negligência de sua parte, na condução dos veículos da empresa, ou nos casos de infração ao Código Brasileiro de Trânsito.

Art. 27º: Todos os empregados que utilizarem internet, intranet, e-mail ou quaisquer outros meios de comunicação internos da empresa, são responsáveis pelo uso correto destes recursos, considerados ferramentas com o propósito de contribuir para o trabalho diário.

Parágrafo único: o uso indevido destas ferramentas, o acesso a sites indevidos e o envio e e-mails ou mensagens que não sejam pertinentes ao trabalho do empregado, poderá acarretar advertência, suspensão e demissão.

18. DAS PROIBIÇÕES

Art. 30º: É expressamente proibido ao empregado:

- a) Permanecer em setores estranhos àqueles afetos à sua área de atuação; ingressar na empresa por vias não determinadas, salvo ordem expressa;
- b) Ocupar-se de qualquer atividade que possa prejudicar os interesses do serviço, bem como a utilização de máquinas, computadores, telefones, etc. disponíveis no ambiente de trabalho, para uso pessoal, sem autorização superior.
- c) Promover algazarra, brincadeiras e promover ou aderir a discussões, discursos políticos, religiosos, etc., dirigir insultos, usar palavras ou gestos impróprios à moralidade e respeito; promover atropelos e correrias nas ocasiões de marcação do ponto; transitar com veículo em velocidade superior a 20 Km/h nas dependências da empresa;
- d) Fumar nos recintos da empresa, podendo ser realizado somente em locais destinados a esta atividade;
- e) Receber visitas ou introduzir pessoas estranhas no recinto da empresa, sem prévia autorização;
- f) Retirar do local de trabalho, sem prévia autorização, qualquer equipamento, objeto ou documento de propriedade da Empresa;
- g) Prestar serviço, fazer parte ou colaborar com qualquer espécie de entidade que seja concorrente da Empresa;
- h) Propagar ou incitar a insubordinação no trabalho;

- i) Utilizar de impressos da Empresa para assuntos não relacionados ao serviço,
- j) Exercer comércio interno, efetuar negócios, jogos ou atividades alheias ao serviço; em eventos promovidos pela empresa e seus fornecedores, é proibido e será considerado como falta grave, qualquer relacionamento furtivo entre os empregados;
- k) Divulgar, por qualquer meio, segredo, assunto ou fato de natureza privada do empregador;
- l) Apontar o cartão ponto ou anotar o livro ponto de outro empregado;
- m) Portar arma de qualquer natureza, bebidas alcoólicas, entorpecentes, bem como se apresentar ao trabalho embriagado ou sob o efeito de qualquer espécie de entorpecente, ainda que lícito;
- n) Dar ordens ou assumir atitudes de direção sem ter para isso a necessária autorização;
- o) Entreter-se no horário de serviço em conversações, leitura e ocupações não relacionadas ao serviço;
- p) Utilizar de aparelho de telefonia celular nas dependências da empresa, salvo em caso de o uso ser inerente à atribuição de suas funções, devidamente autorizado pelo empregador;
- q) Utilizar de equipamentos eletrônicos de entretenimento ou usar pendrives nos computadores da empresa; entrar no recinto da empresa com aparelhos eletrônicos (computadores, notebooks, filmadoras, máquinas fotográficas, etc.) de uso pessoal, sem autorização do empregador;
- r) Divulgar, informar ou dar conhecimento, por qualquer meio ou forma, acerca do salário e demais verbas recebidas da empresa;
- s) Fazer serviço para si ou para terceiros utilizado tempo, equipamentos, ferramentas ou materiais da empresa, sem autorização do empregador;
- t) Recusar-se à execução de serviço fora de suas atribuições, quando decorrente de necessidade imperiosa;
- u) Recusar-se a usar os equipamentos de proteção individual e coletiva (EPIs e EPCs);
- v) Não cumprir as obrigações contidas em ordens de serviços apresentadas pela empresa;
- x) Trabalhar com roupa descaracterizado e/ou descalço, ou ainda, com calçado que não ofereça segurança aos pés;
- z) Receber, sob qualquer forma ou pretexto, presentes de pessoas que estejam em relação de negócios com a empresa.

Art. 31º: É expressamente proibido aos empregados e será considerado como ato de violação de sigilo profissional e ato de improbidade, tomar anotações ou cópias de detalhes técnicos e administrativos sobre qualquer assunto que se relacione com as atividades produtivas e comerciais da empresa, para fins particulares, assim como permitir ou facilitar sua retirada das dependências da empresa.

19. DAS RELAÇÕES HUMANAS

Art. 32º: Todo o empregado tem o direito de trabalhar em um ambiente livre de constrangimentos, contribuindo para um ambiente de trabalho agradável, cultivando o bom relacionamento e integração de todos os trabalhadores.

Art. 33º: Todos os empregados, sem distinção, devem colaborar e trabalhar com sentido de equipe, forma mais eficaz à realização dos fins e objetivos da Empresa.

Art. 34º: Harmonia, cordialidade, respeito e espírito de compreensão devem predominar nos contatos estabelecidos, independentemente de posição hierárquica. A empresa não tolerará atitudes de discriminação, seja por raça, sexo, cor, religião, idade, característica física, origem, orientação sexual, ou qualquer conduta que seja ilegal ou inapropriada.

Art. 35º: A empresa não tolerará atitudes que evidenciem o assédio moral, definido como os maus tratos aplicado ao indivíduo, derivado de uma lógica perversa na relação de poder existente no local de trabalho. O assédio moral está relacionado à presença de ações e condutas por parte do detentor do poder, contra o bem-estar do trabalhador, manifestado por humilhações, xingamentos e perseguições, cuja repetição e permanência acabam por desencadear um processo de diminuição da sua autoestima.

Art. 36º: A diretoria da Empresa, através do Setor de Recursos Humanos, deve procurar, sempre que solicitada e desde que julgue conveniente, colaborar na solução de problemas e questões de ordem pessoal, familiar e moral dos empregados, com respeito e absoluto sigilo.

20. PROCESSO SELETIVO

A fazenda realizará Processo Seletivo sempre que necessitar reformular seu Quantidade Líquida de Pessoas (QLP) ou para ocupar cargos que se encontram vagos.

21. SISTEMA DE PENALIZAÇÕES

21.1. Pessoas Passíveis de Penalizações

São passíveis de penalizações todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo que se encontra e da sua hierarquia.

21.2. Tipos de Penalizações

Art. 37º: Aos empregados transgressores das normas deste Regulamento, aplicam-se as seguintes penalidades:

- **Advertência verbal:** a ação de advertir, no sentido de censurar, chamar a atenção, verbalmente. É a penalidade mais branda, aplicável a infrações de natureza leve, cabível nos casos de ação ou omissão que resulte em algumas irregularidades, tendo apenas caráter moral.
- **Advertência escrita:** aviso por escrito ao empregado para que tome conhecimento do comportamento que não atende as normas da empresa e que advêm de reincidência. Informando que o contrato de trabalho poderá até ser rescindido por Justa Causa se não houver uma reiteração do seu comportamento. Também de caráter moral. Pode ser aplicada no caso de infrações médias ou na reincidência de infrações leves, já advertidas verbalmente.
- **Suspensão:** visa disciplinar, resgatar o comportamento do empregado. Ela pode ocorrer após advertências ou até mesmo logo após o cometimento de uma falta. Esta falta terá que ser bastante grave, pois haverá prejuízo ao empregado e ao empregador.
- **Dispensa por justa causa:** Para a aplicação da Justa Causa, será necessário que se reúna provas concretas a respeito dos atos praticados pelo empregado, devendo ser encaminhado e analisado previamente com o Setor de Gestão de Pessoas. Caracterizada como o procedimento incorreto do empregado, tipificado na lei, que dá ensejo à ruptura do vínculo empregatício. Como sinônimo de Justa Causa, termo mais utilizado, é a falta grave. Para configuração da JUSTA CAUSA, o ato ilícito ou faltoso, precisa ser atual, sendo também necessário que haja imediatidade entre a prática do ato e a punição. A falta de imediatidade pode levar a presunção de perdão da falta cometida. Somente no caso da aplicação de desídia será necessário aplicar diversas punições conforme descrito, nos outros casos a demissão deve ser IMEDIATA, e por JUSTA CAUSA. Caso aplique suspensão ou

advertência não poderá de imediato aplicar a Justa Causa. É o princípio legal conhecido como “non bis in idem”. Não se pode aplicar a uma mesma ação dois tipos de punição.

As penalidades serão aplicadas segundo a gravidade da infração, pelo Setor de Recursos Humanos.

22. SISTEMA DE BONIFICAÇÕES

22.1. Das Disposições Gerais

Art. 39º: Ao empregado é garantido o direito de formular sugestão ou reclamação acerca de qualquer assunto pertinente ao serviço e à atividade da Empresa.

Parágrafo único: as sugestões ou reclamações podem ser encaminhadas à caixa de sugestões, aos gerentes, encarregados e aos próprios administradores, que poderão premiar os empregados que tiverem sugestões aprovadas.

Art. 40º: O acobertamento de falta praticada por qualquer empregado implica em falta idêntica, com suas consequências decorrentes.

Art. 41º: Objetos e dinheiro que porventura forem encontrados dentro do recinto da empresa deverão ser entregues ao Setor de Recursos Humanos e, se não forem procurados pelo legítimo dono dentro do prazo de 30 (trinta) dias, serão devolvidos à pessoa que os encontrou.

Art. 42º: Os empregados devem observar o presente Regulamento, Circulares, ordens de serviço, Avisos, Comunicados e outras instruções expedidas pelo empregador.

Art. 43º: O empregado receberá um exemplar e deverá ler o presente Regulamento, mantendo a cópia para consulta periódica, declarando desde a assinatura do recibo, ter lido e estar de acordo com todos os seus preceitos.

EMPREGADOR: _____ CNPJ: _____
 _____ EMPREGADO:
 _____ CARTEIRA DE
 TRABALHO _____ ADMISSÃO EM ____/____/____ Recebi um exemplar do
 Regulamento Interno. _____, _____ de _____ de _____
 _____ (assinatura do empregado)

Art. 44º: O presente Regulamento faz parte integrante do Contrato de Trabalho, podendo ser substituído por outro, sempre que o empregador julgar conveniente ou em decorrência de eventuais alterações da legislação trabalhista.

Art. 45º: Os casos omissos ou não previstos serão resolvidos pela empresa à luz da CLT e da legislação complementar pertinente.