

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA



UNIVERSIDADE
DE LISBOA



**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS PARA A CULTURA
DE ALIMENTOS SEGUROS**

THEREZINHA BERNARDES PORTO

ORIENTADORA:

Doutora Maria João dos Ramos Fraqueza

COORDINADOR:

Dr. José Carlos Barrinha Pintado

TUTORA:

Dra. Helena Sofia Aleixo Marques

2025

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA



UNIVERSIDADE
DE LISBOA



**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS PARA A CULTURA
DE ALIMENTOS SEGUROS**

THEREZINHA BERNARDES PORTO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM SEGURANÇA ALIMENTAR

JÚRI

PRESIDENTE:

Doutora Marília Catarina Leal
Fazeres Ferreira

VOGAIS:

Doutor Vírgílio da Silva Almeida
Doutora Maria João dos Ramos Fraqueza

ORIENTADORA:

Doutora Maria João dos Ramos Fraqueza

COORIENTADOR:

Dr. José Carlos Barrinha Pintado

TUTORA:

Dra. Helena Sofia Aleixo Marques

2025

DECLARAÇÃO RELATIVA ÀS CONDIÇÕES DE REPRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Nome: THEREZINHA BERNARDES PORTO

Título da Tese ou Dissertação: DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS PARA A CULTURA DE ALIMENTOS SEGUROS

Ano de conclusão (indicar o da data da realização das provas públicas): 2025

Designação do curso de Mestrado ou de Doutoramento: Mestrado em Segurança Alimentar - MSA

Área científica em que melhor se enquadra (assinale uma):

Clínica

Produção Animal e Segurança Alimentar

Morfologia e Função

Sanidade Animal

Declaro sob compromisso de honra que a tese ou dissertação agora entregue corresponde à que foi aprovada pelo júri constituído pela Faculdade de Medicina Veterinária da ULISBOA.

Declaro que concedo à Faculdade de Medicina Veterinária e aos seus agentes uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, nomeadamente através do seu repositório institucional, nas condições abaixo indicadas, a minha tese ou dissertação, no todo ou em parte, em suporte digital.

Declaro que autorizo a Faculdade de Medicina Veterinária a arquivar mais de uma cópia da tese ou dissertação e a, sem alterar o seu conteúdo, converter o documento entregue, para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, para efeitos de preservação e acesso.

Retenho todos os direitos de autor relativos à tese ou dissertação, e o direito de a usar em trabalhos futuros (como artigos ou livros).

Concordo que a minha tese ou dissertação seja colocada no repositório da Faculdade de Medicina Veterinária com o seguinte estatuto (assinale um):

- Disponibilização imediata do conjunto do trabalho para acesso mundial;
- Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo na Faculdade de Medicina Veterinária durante o período de 6 meses, 12 meses, sendo que após o tempo assinalado autorizo o acesso mundial*;

* Indique o motivo do embargo (OBRIGATÓRIO)

Nos exemplares das dissertações de mestrado ou teses de doutoramento entregues para a prestação de provas na Universidade e dos quais é obrigatoriamente enviado um exemplar para depósito na Biblioteca da Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa deve constar uma das seguintes declarações (incluir apenas uma das três):

- É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.
- É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO (indicar, caso tal seja necessário, nº máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.) APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.
- DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE/TRABALHO.

Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa, 26 de fevereiro de 2025.

(indicar aqui a data da realização das provas públicas)

Assinatura:



Agradecimentos

A presente dissertação de mestrado não poderia ter chegado a bom termo sem o apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Maria João Fraqueza, minha orientadora, por toda a paciência, disponibilidade, empenho e sentido prático com que sempre me orientou neste trabalho. Muito obrigada por ter sido exigente quando necessário, sem nunca me desmotivar.

A todos os Docentes do Mestrado em Segurança Alimentar da Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa, por todo o conhecimento partilhado.

Aos Diretores, Técnicos e Colaboradores da Empresa X, por contribuírem imenso para realização desse trabalho.

À minha família, irmãos e sobrinhos, mesmo de longe, pelo apoio que me deram para que eu não desistisse na busca de um novo caminho.

À minha sobrinha, Mestre em Desenvolvimento Internacional, Júlia Porto Melasipo, e ao meu amigo, Engenheiro Doutor, Andrey Masiero, que me apontaram caminhos quando achei que não conseguiria.

Aos meus amigos, *'de lá e de cá'*, que sempre torceram por mim.

Àquele que foi o meu companheiro e marido, Eduardo Nolasco (*in memoriam*) que sempre me apoiou e acreditou em mim.

E, por fim, agradeço a Deus e à Espiritualidade Maior, que sempre me ampararam e me sustentaram para que eu pudesse dar um novo sentido a minha vida.

“O Amor é uma força que transforma o destino”.

Chico Xavier

Desenvolvimento de Estratégias para a Cultura de Alimentos Seguros

Resumo

A cultura de segurança dos alimentos está intrinsecamente ligada à cultura organizacional.

Liderança, comunicação, formação, comprometimento, percepção de risco e ambiente de trabalho são essenciais para fortalecer a cultura de segurança dos alimentos no contexto organizacional. Transformar essa cultura em realidade exige que a segurança dos alimentos seja interiorizada por todos, da alta administração até ao 'chão de fábrica'.

O objetivo deste trabalho foi identificar fatores que evidenciam a cultura de segurança dos alimentos e demonstrá-los através de um estudo de caso conduzido numa indústria de carnes frescas de frango e peru.

A metodologia baseou-se em análises documentais, sociodemográficas, comportamentais e no desenvolvimento de uma lista de verificação para avaliação da implementação da cultura de segurança dos alimentos dentro da organização, e consequentemente, avaliar o grau de maturidade da empresa. Foi aplicado um questionário com 65 questões distribuídas em quatro secções relacionadas com o comportamento, liderança, formação e comunicação. Para falhas encontradas efetuou-se a análise das causas com utilização do diagrama de Ishikawa. A avaliação do grau de maturidade da empresa baseou-se no modelo de maturidade do documento do GFSI (2018).

A análise de dados identificou problemas relacionados com o comportamento, a gestão e a comunicação. De acordo com a análise de causas encontradas pode-se definir algumas estratégias para melhorar alguns pontos, dos quais se salientam o reforço do treino, a definição de uma equipa específica de higienização, a avaliação da satisfação dos colaboradores e um plano de comunicação para melhor divulgação da Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos. Em conclusão, o grau de maturidade da empresa é muito satisfatório, mas existem ações que podem e devem ser implementadas para melhorar a cultura de segurança dos alimentos.

Palavras-chaves: cultura, segurança dos alimentos, organização, liderança, comunicação

Developing Strategies for Food Safety Culture

Abstract

Food safety culture is intrinsically linked to organizational culture.

Leadership, communication, training, commitment, risk perception and work environment are essential to strengthen the food safety culture in the organizational context. Transforming this culture into reality requires that food safety be internalized by everyone, from senior management to the 'factory floor'.

This work aimed to identify the elements that determined the food safety culture in organizations in the food sector, which was demonstrated by a case study carried out in the fresh chicken and turkey meat industry.

The methodology was based on documentary, socio-demographic and behavioral analyzes, and the development of a checklist to evaluate the implementation of the food safety culture within the organization, and consequently, evaluate the company's degree of maturity. A questionnaire was administered with 65 questions divided into four sections related to behavior, leadership, training and communication. The Ishikawa diagram was used to analyze the reasons for the identified fails/issues. The investigated through of the company's degree of maturity was assessed on the maturity model in the GFSI document (2018).

Data analysis identified problems related to behavior, management and communication. Based on the analysis of the identified issues, several improvement strategies **are** be outlined, such as the reinforcement of training, the definition of a specific hygiene team, the evaluation of employee satisfaction, and a communication plan to improve difusion of the Vision, Mission and Food Safety Policy. In conclusion, the company's degree of maturity is very satisfactory, but there are actions that can and should be implemented to improve the food safety culture.

Keywords: culture, food safety, organization, leadership, communication

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Figuras	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
Lista de Anexos	xi
Atividades Desenvolvidas durante o estágio curricular	1
Introdução	3
1. Os conceitos de segurança dos alimentos e cultura da segurança dos alimentos ..	4
1.1. Segurança dos Alimentos.....	4
1.2. Cultura da Segurança dos Alimentos	4
2. Os Pilares da Cultura de Segurança dos Alimentos	4
2.1. Compromisso	7
2.2. Liderança.....	8
2.3. Sensibilização.....	10
2.4. Comunicação.....	12
2.5. Disponibilidade de recursos.....	13
3. Avaliação da Cultura de Segurança dos Alimentos	13
4. Desenvolvimento de Estratégias para a Cultura de Alimento Seguro.....	15
4.1. Material e Métodos	15
4.1.1. Objeto do Estudo de Caso.....	15
4.1.1.1. Origem da Organização.....	15
4.1.1.2. Descrição da Organização	16
4.2. Metodologia.....	18

4.2.1. Análise Documental.....	18
4.2.2. Observação Comportamental.....	19
4.2.3. Desenvolvimento da Lista de Verificação de Requisitos Relacionados com a Cultura da Segurança dos Alimentos.....	19
4.2.4. Recolha e Análise de dados	22
5. Apresentação dos Resultados	22
5.1 Perfil dos colaboradores	22
5.2. Secção 1 – Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações	22
5.3. Secção 2 – Liderança/Pessoas	24
5.4. Secção 3 – Acolhimento/Sensibilização/Formação	26
5.5. Secção 4 - Comunicação.....	28
6. Discussão dos Resultados	30
6.1. Análise de Causas, Ações Corretivas e Plano de Ação	37
6.1.1. Identificação do problema 1.....	37
6.1.2. Identificação do problema 2.....	38
6.1.3. Identificação do problema 3.....	40
6.1.4. Identificação do problema 4.....	41
6.2. Avaliação do Grau de Maturidade	43
7. Considerações Finais.....	45
8. Referências Bibliográficas.....	47

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema de modelo do caminho da cultura de segurança dos alimentos.....	7
Figura 2: Modelo Conhecimento, Atitude e Prática, CAP. Adaptado de Cunha et al. (2022)	11
Figura 3: Avaliação da Cultura de Segurança dos Alimentos.Adaptado, de De Boeck et al.(2019)	14
Figura 4: Organograma da Empresa X.....	15
Figura 5: Esquema da elaboração da lista de verificação para avaliação da cultura de segurança dos alimentos.....	21

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Perfil demográfico por género/nacionalidade na Empresa X	22
Gráfico 2 – Distribuição das Médias Parciais e da Média Total na Secção 1	24
Gráfico 3 – Distribuição das Médias Parciais e Média Total na Secção 2	26
Gráfico 4 – Distribuição das Médias Parcial e Total na Secção 3	27
Gráfico 5 – Distribuição das Médias Parciais e Total na Secção 4.....	29
Gráfico 6 – Distribuição das Médias por Secção e a Média Total	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Data de Admissão/Nº de Colaboradores por género.....	16
Tabela 2 – Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações	23
Tabela 3 – Liderança/Pessoas	25
Tabela 4 – Acolhimento/Sensibilização/Formação	27
Tabela 5 – Comunicação.....	28

Lista de Anexos

ANEXO 1: Lista de verificação para avaliação da cultura de segurança dos alimentos.....	50
ANEXO 2: Manual da lista de verificação para cultura de segurança dos alimentos	54
ANEXO 3: Inquérito aplicado aos colaboradores da Empresa X.....	56

Atividades Desenvolvidas durante o estágio curricular

O estágio curricular do Mestrado de Segurança Alimentar, da Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa, foi realizado na Empresa X, sob a Coordenação do Departamento de Controlo de Qualidade. O prazo decorrido do estágio foi entre 16 de outubro/2023 a 29 de abril/2024, num total de 700 horas.

O estágio teve como principal objetivo a integração entre os conhecimentos científicos previamente adquiridos e os meios usados pela empresa para sensibilizar os colaboradores em relação à importância de se adotarem práticas e comportamentos adequados para produção de alimentos seguros.

A Empresa X tem o seu trabalho direcionado para a comercialização de carne de aves, como o frango e o peru.

A rotina diária de cada setor foi seguida no período do trabalho. Permanecemos durante um período alargado na expedição/receção, nas câmaras de acondicionamento e principalmente no setor de produção, verificando a qualidade da matéria-prima bem como a qualidade do produto acabado. Enfatizamos que no setor de produção tivemos a oportunidade de acompanhar todo o processo produtivo das sete linhas existentes desde os produtos ensacados, embalados em atmosfera protetora, embalados a vácuo bem como a etiquetagem dos produtos embalados.

Foram observadas e seguidas todas as atividades realizadas no setor de expedição/receção, câmaras de acondicionamento, zona de higienização, armazém, produtos químicos, manutenção (oficina e serralheira), balneários. Dentro de cada zona foi possível observar as boas práticas de laboração; o armazenamento e organização, nomeadamente FIFO/rastreabilidade; higiene das instalações, equipamentos e materiais de apoio; conservação das estruturas, higiene pessoal e fardamento; cumprimento dos procedimentos gerais e instruções de serviços; preenchimento de registos. Para além disso também se observou a integração de colaboradores, os objetivos da organização, os requisitos e os procedimentos estabelecidos, tendo em vista desenvolver uma cultura de alimentos seguros, sustentável e forte. O comportamento, o comprometimento e a responsabilidade dos colaboradores em relação à manipulação dos produtos também foram observados. A segurança dos alimentos deve ir além das regulamentações formais para que a cultura da empresa seja efetiva e sustentável.

Acompanhámos a técnica de qualidade da Empresa X, na recolha e envio de amostras dos produtos para análise externa; também acompanhámos a técnica da empresa subcontratada, para esse tipo de prestação de serviço (controlo analítico), na recolha da água e efluentes para verificação dos parâmetros de controlo de qualidade; seguimos também, o técnico de controlo de pragas da empresa subcontratada para esse fim em todos os pontos de iscos colocados, interna e externamente, na indústria.

O conhecimento adquirido durante o curso conjuntamente com a pesquisa bibliográfica empreendida e a experiência prática permitiram ampliar a nossa percepção de que a cultura de segurança dos alimentos não é uma proposta do tipo “tamanho único”. E para tornar essa cultura realidade significa que, em toda organização, a segurança dos alimentos tem que ser definida para cada membro e departamento em termos claros para todos e cobrindo as expectativas que sejam relevantes (GFSI 2018).

Introdução

A Organização Mundial de Saúde (OMS) estima que uma em cada dez pessoas adoecem após consumirem alimentos contaminados; um total de 600 milhões de pessoas adoecem todos os anos. Estes números resultam em 420.000 mortes por ano e perda económica (milhões de dólares) (WHO 2022). Portanto, as doenças de origem alimentar são causas importantes de morbidade e mortalidade em todo o mundo. Perante este fato, é fundamental que os alimentos, desde o campo até chegarem à mesa do consumidor, sejam produzidos, distribuídos, processados e armazenados dentro de uma indústria alimentar, transportados e vendidos com qualidade e que sejam seguros para consumo (WHO 2022). É muito importante que a indústria tenha uma descrição do produto alimentar que produz, bem como das etapas do seu processamento. A descrição do género alimentício pode incluir o seu uso pretendido; instruções para uso posterior; tipo de armazenamento; tipo de embalagem utilizada, etc. Quanto à descrição do processamento todas as etapas devem ser consideradas desde a receção da matéria-prima até à expedição do produto acabado (Codex 2022).

É fundamental que a indústria do setor alimentar esteja ciente, compreenda e estabeleça as medidas necessárias para controlar os potenciais perigos que possam advir da produção/processamento de alimentos. Por outro lado, a valorização das boas práticas de higiene e fabrico, a formação contínua dos manipuladores de alimentos, bem como o fortalecimento de uma cultura positiva de segurança dos alimentos tem como objetivo a prática de processos para a produção de alimentos seguros (Codex 2022).

A segurança dos alimentos é uma questão significativa em todo o mundo. Apesar dos avanços tecnológicos, das políticas locais e dos investimentos realizados nos últimos anos, os gestores, investigadores e organizações de saúde procuram encontrar estratégias para mitigar os riscos e consequências das doenças transmitidas por alimentos (Manning et al. 2019).

Este trabalho tem como finalidade encontrar elementos de como se deve perceber a existência da cultura de segurança dos alimentos numa organização do setor alimentar; pretende-se fundamentar posteriormente um estudo de caso que tem como objetivo o desenvolvimento de estratégias para a cultura de alimento seguro dentro de uma indústria de carne fresca de frango e peru.

Esta dissertação é estruturada com uma revisão bibliográfica onde se apresentam os conceitos de cultura e segurança de alimentos, e com uma parte de estudo de caso na Empresa X, avaliando a cultura de segurança que está implementada. Descreve-se a metodologia que foi utilizada, com a apresentação de resultados e discussão, onde se faz uma análise crítica do que foi observado. Conclui-se, finalmente, sobre os resultados do trabalho desenvolvido.

1. Os conceitos de segurança dos alimentos e cultura da segurança dos alimentos

As definições sobre segurança dos alimentos e cultura de segurança dos alimentos são fundamentais para que todos os que trabalham com alimentos percebam que o papel que desempenham dentro de qualquer organização que produz, processa, armazena e distribui alimentos é de extrema responsabilidade e comprometimento.

1.1. Segurança dos Alimentos

A expressão “Segurança de Alimentos” é a tradução da expressão em inglês “*Food Safety*”. De acordo com o *Codex Alimentarius*, a definição de Segurança dos Alimentos significa a garantia de que os alimentos não causarão efeitos adversos à saúde do consumidor quando preparados e/ou consumidos de acordo com o uso a que se destinam (Codex 2022). A Société Générale de Surveillance (SGS 2019) refere-se à Segurança dos Alimentos como uma garantia da qualidade sanitária dos alimentos que são comercializados, desde as etapas de manipulação e preparação até ao consumo. Isso quer dizer que um alimento seguro é aquele que quando consumido não causará danos à saúde do consumidor.

1.2. Cultura da Segurança dos Alimentos

A versão revista de 2022 do *Codex Alimentarius*, relacionada com os “Princípios gerais de higiene alimentar”, introduziu o conceito de cultura de segurança dos alimentos, como princípio geral. Nesse sentido, a cultura de segurança dos alimentos reforça a importância de produzir alimentos seguros sensibilizando os colaboradores dos estabelecimentos do setor alimentar e melhorando o seu comportamento (Codex 2022).

O Global Food Safety Initiative (GFSI) define uma Cultura de Segurança dos Alimentos como o conjunto de valores, crenças e regras partilhados pela organização e dentro da mesma que influenciam a mentalidade e as atitudes relativas à produção de alimento seguro (GFSI 2018).

O Regulamento (UE) 2021/382 exige que as empresas alimentares mantenham uma cultura de segurança dos alimentos, com a gerência e os trabalhadores comprometidos. A liderança deve promover a segurança, sensibilizando os colaboradores e garantindo uma comunicação clara. Além disso, é necessário assegurar recursos suficientes para o manuseamento seguro dos alimentos, protegendo a saúde dos consumidores (Regulamento (UE) 2021/382).

2. Os Pilares da Cultura de Segurança dos Alimentos

A cultura, independentemente do tipo, não está presente nos indivíduos, mas sim em grupos (GFSI 2018). Para existir uma aceitação das pessoas integrantes de grupos é preciso desenvolver a cultura com os seus membros, procurando uma melhor absorção e adesão aos conceitos dessa cultura (Bureau Veritas 2024).

Os pilares da Cultura de Segurança dos Alimentos são muito importantes dentro de uma organização de produtos alimentares, pois é a partir deles que é possível construí-la e mantê-la sendo incorporada por todos. Assim sendo, é fundamental levar em consideração a integração entre as pessoas (diretores, gestores e colaboradores), os objetivos da organização, os requisitos e os procedimentos estabelecidos, com o fim de criar uma cultura de alimentos seguros subjacente à organização. Dessa forma, todos devem ter uma rotina para alcançar os resultados esperados.

A cultura de segurança dos alimentos é construída a partir das atitudes, valores e crenças partilhadas por um grupo de pessoas (Nayak and Waterson 2016; Soares et al. 2016; Bregolin et al. 2021; Frankish et al. 2021). Todas as definições de cultura de segurança dos alimentos partilham um elemento comum – que as crenças partilhadas pelos trabalhadores do setor alimentar influenciam o comportamento que têm em relação à segurança dos alimentos (Kramer et al. 2023). Portanto, a cultura de segurança dos alimentos é uma combinação complexa de tecnologias, condições de gestão e condições organizacionais, fatores humanos e o Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos - SGSA (Frankish et al. 2021).

O facto de existirem frequentemente múltiplas culturas nas organizações aumenta a complexidade da cultura organizacional, o que pode ter uma influência significativa na eficácia do Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos (Nyarugwe et al. 2016). No entanto, existe uma relação entre o SGSA e a Cultura de Segurança dos Alimentos. O sistema de gestão estabelece as diretrizes e protocolos para garantir a produção de alimentos seguros, enquanto a cultura de segurança dos alimentos determina como os comportamentos são aplicados e se a intenção do SGSA está a ser alcançada (FIH 2024). Uma organização desenvolve um SGSA para garantir que os alimentos sejam seguros para consumo e para mitigar potenciais problemas causados por alimentos que podem provocar danos e lesões aos consumidores (Manning et al. 2019). As normas que regulamentam os processos de boas práticas de higiene, mesmo abordando inúmeros fatores, nem sempre são suficientes para melhorar o desempenho relativamente à segurança dos alimentos. É necessário compreender a cultura organizacional e o comportamento humano que influenciam a segurança dos alimentos (Bregolin et al. 2021). A segurança dos alimentos é uma responsabilidade coletiva, com cada funcionário a desempenhar um papel crucial na sua implementação e manutenção eficaz. Independentemente da sua posição, os funcionários precisam compreender o impacto das suas ações na segurança dos alimentos (Mérieux NutriSciences 2024). Portanto, uma

boa cultura de segurança dos alimentos é por vezes descrita como aquela em que os funcionários partilham um sentido de propósito na manutenção dos padrões de segurança dos alimentos e há uma relação entre o comportamento, formação e prática (Nayak and Waterson 2016).

A natureza e estilo das organizações variam amplamente, bem como os níveis de conhecimento e competências dos colaboradores em todos os níveis da indústria (Manning 2018). Portanto, a cultura de segurança dos alimentos está diretamente ligada à cultura organizacional. A cultura organizacional é a interação entre a organização e os indivíduos, em que o comportamento dos trabalhadores pode mudar através da interação mútua (Choudhry et al. 2006). As estratégias para o desenvolvimento de alimento seguro podem ser estudadas no contexto de várias organizações que produzem, processam, armazenam e comercializam alimentos e, conseqüentemente, terão muitos elementos em comum, mas também situações específicas. A aplicação de estratégias baseadas em comportamento é comum na indústria alimentícia, aliada a uma cultura organizacional sólida (Cunha 2021).

Os elementos considerados para fortalecer a cultura de segurança dos alimentos dentro de uma organização são os requisitos ligados à liderança, comunicação, formação, comprometimento, percepção de risco e o ambiente de trabalho (Griffith et al. 2010b). Para o amadurecimento da Cultura de Segurança dos Alimentos é essencial o compartilhamento da responsabilidade pelos colaboradores (Spagnoli et al. 2023).

De acordo com o GFSI (2018) as dimensões organizacionais que impulsionam a maturidade da segurança dos alimentos são a Visão e Missão, Pessoas, Consistência, Adaptabilidade, e Conscientização sobre os Perigos e Riscos. Portanto, o alinhamento entre as práticas da organização e a de cultura de segurança dos alimentos deve partir sempre do nível estratégico da organização, ou seja, qual a razão de ser da organização, a sua história, onde quer chegar e o que quer entregar no dia a dia e quais os princípios que devem ser considerados. Uma cultura forte de segurança dos alimentos é primordial para que uma indústria do setor alimentar atinja os seus objetivos de segurança e qualidade alimentar. Começa com o comprometimento e a liderança da gestão e inclui educação e treino, melhoria contínua, comunicação, transparência e envolvimento dos colaboradores (FIH 2024).

O Regulamento (UE) 2021/382, que altera o Regulamento (CE) 852/2004, define os pilares da cultura de segurança dos alimentos, dentro de uma indústria de alimentos. Os elementos a serem considerados pelos Operadores das Empresas do Setor Alimentar (OESA), que são fundamentais para implementação de uma cultura de segurança dos alimentos robusta são (Figura 1): compromisso, liderança, sensibilização, comunicação e a disponibilidade de recursos suficientes.

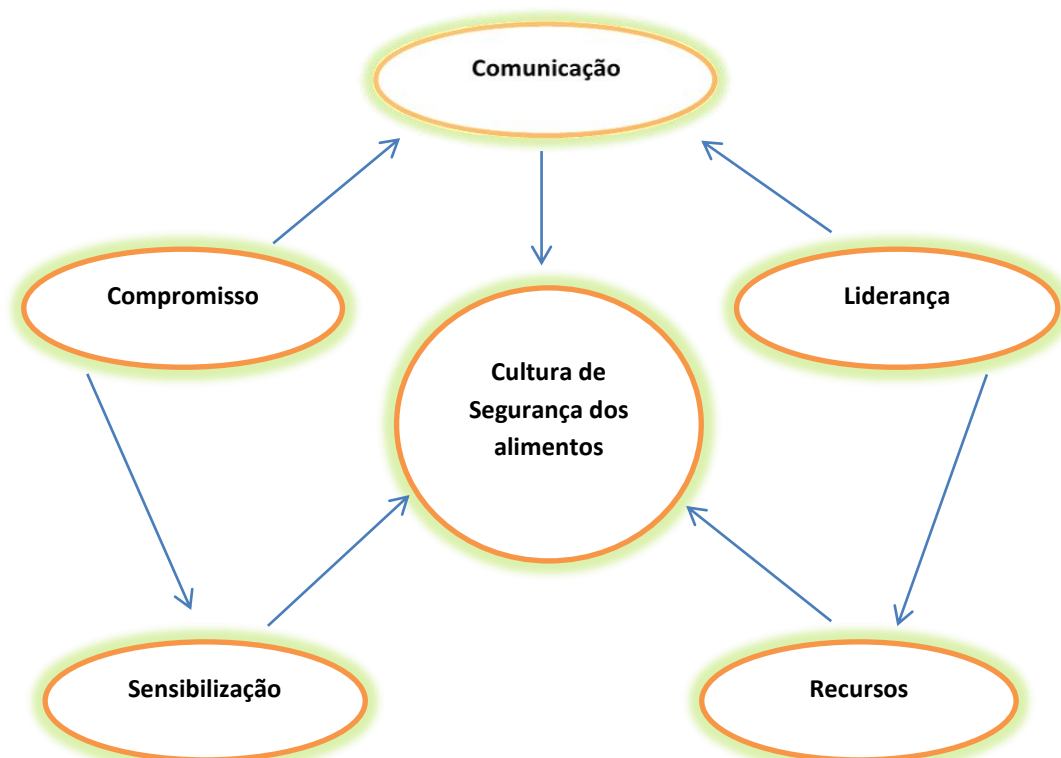


Figura 1: Esquema de modelo do caminho da cultura de segurança dos alimentos
Fonte: Autora

2.1. Compromisso

Compromisso é o acordo estabelecido entre a gestão de topo e os seus funcionários para que a receção, produção, armazenamento e distribuição de alimentos sejam realizados de forma segura até chegar à mesa do consumidor. Esse compromisso deve estar expresso na Política de Segurança dos Alimentos deixando claros os princípios orientadores e valores que a organização adota. O compromisso de todos os colaboradores deve ser entendido como a perceção do grau de empenho e envolvimento no âmbito da segurança dos alimentos dentro da organização (Reg.(UE) 2021/382). O comportamento e as atitudes dos manipuladores de alimentos têm uma influência crucial para a obtenção de alimentos seguros nas diferentes etapas da produção, processamento e armazenamento de alimentos. O colaborador que se sente responsável pelas próprias ações tem mais probabilidade de seguir os procedimentos, relatar as dificuldades encontradas, sugerir melhorias e influenciar positivamente o comportamento dos colegas (FIH 2024).

A cooperação de várias disciplinas e sectores é essencial para se alcançar a segurança dos alimentos (Käferstein and Abdussalam 1999). É fundamental que não só os manipuladores de alimentos estejam convictos da importância e comprometidos com a segurança dos alimentos, mas todos os departamentos da organização. Quando as pessoas entendem o processo de “por que fazer”, “como fazer” e “para que fazer” sentem-se mais valorizadas e entendem que não estão apenas a receber ordens para cumprir regras.

O comportamento engloba tudo que fazemos e que pode ser percebido pelos outros (Fidalgo 2020). No entanto, é muito importante que todos os grupos de partes interessadas que se agregam à cultura da organização compreendam os valores e prioridades uns dos outros, bem como compreendam como os ideais de segurança e qualidade dos alimentos se enquadram nesse sistema de valores a fim de agir de forma a proteger ao máximo os interesses da organização (FIH 2024). Portanto, quando os colaboradores compreendem a importância de mudar e manter o comportamento adequado, vão prestar mais atenção aos detalhes, vão aderir melhor aos procedimentos de higiene e laborais e, conseqüentemente contribuir para uma cultura de segurança dos alimentos mais robusta. Por outro lado, Alves (2021) salientou que quando o colaborador chega ao seu local de trabalho, muitas vezes, ele não consegue desligar-se das suas preocupações e de seus problemas pessoais e isso pode ser um dos fatores, entre vários outros, que podem influenciar o comportamento e aumentar a probabilidade de ocorrência do erro. O comportamento humano desempenha um papel muito importante na segurança dos alimentos. Ele é fundamental para que todos os procedimentos e normas sejam cumpridos com responsabilidade, comprometimento e de forma adequada por todos os colaboradores (Sharman et al. 2019).

Dentro de uma organização, muitas vezes, o que se observa é que os valores e crenças são compartilhados independentemente dos procedimentos e das normas descritas. Normalmente, os novos colaboradores adotam os comportamentos dominantes que parecem estáveis em toda a organização, simplesmente aprendendo com os colegas e os líderes, tornando-se uma responsabilidade partilhada por todos (Griffith et al. 2010a).

Para superar as dificuldades de melhorar a segurança dos alimentos, as pesquisas têm se concentrado nas estratégias de abordagem baseada no comportamento, fortalecendo o clima e a cultura de segurança dos alimentos, a liderança e a comunicação alinhadas com um SGSA (Manning et al. 2019).

2.2. Liderança

A liderança é fundamental em todos os níveis da organização, seja ela, geral, intermédia ou local. É a responsável por conduzir e direcionar a produção de alimentos seguros, bem como envolver e dar o exemplo a todos os colaboradores nas práticas de segurança dos alimentos. Entende-se por liderança a percepção da medida em que o gestor da indústria alimentar é capaz de envolver o pessoal em termos de desempenho e conformidade em matéria de segurança dos alimentos, a fim de cumprir os respetivos requisitos e assegurar uma reação adequada aos potenciais perigos e riscos, desvios e à alteração das circunstâncias (Reg.(UE) 2021/382). A liderança é que dá a direção para

estabelecer a cultura de segurança dos alimentos da empresa de forma a apoiar, alinhar e contribuir para a sua visão geral e missão (GFSI 2018). O líder tem o compromisso de comunicar de forma clara e consistente com os colaboradores, para que eles entendam e sejam regularmente lembrados das práticas produtivas da empresa para obter alimentos seguros e a importância de produzir um alimento seguro (Griffith et al. 2010b; GFSI 2018; Sharman et al. 2019).

A Chefia imediata que está no dia a dia junto com os colaboradores, desempenha um papel fundamental na disseminação e implementação da cultura de segurança dos alimentos, devido ao papel orientador e exemplificador que exerce. O comportamento da chefia e as práticas diárias em relação à segurança dos alimentos serão seguidos pelos colaboradores que o observam no dia a dia. Os colaboradores da indústria alimentar percebem quando a supervisão está faltando ou não é autêntica (DiPrete et al. 2023).

O líder que pretenda que as pessoas acreditem nele quando afirma que a segurança e a qualidade dos alimentos são prioridades, precisa refletir isso de forma consistente nas suas ações (FIH 2024). O papel de um líder, o comportamento dos trabalhadores e os caminhos para mudar e fortalecer a cultura e o clima de segurança dos alimentos no sentido de uma gestão mais eficaz nas empresas do setor alimentar, permanece obscuro (Sharman et al. 2019). Por outro lado, os líderes de indústrias do setor alimentar podem apoiar uma cultura de segurança dos alimentos proativa e um melhor ambiente que incentive mudanças de comportamento, através da adoção de estratégias baseadas no comportamento (Cunha 2021). Para influenciar uma mudança de comportamento é fundamental compreender as motivações por trás das ações, portanto, é importante observar os padrões de comportamento ou combinações de comportamentos que podem ser considerados em conjunto para indicar os valores que estão a ser aplicados (FIH 2024).

Como podemos motivar os colaboradores a mudar o seu comportamento? Esta é uma pergunta recorrente que nem sempre é fácil de ser respondida. Alguns autores dizem que ser um agente de motivação é algo complexo, mas bons gestores e supervisores devem motivar e fazer com que os colaboradores se comportem de maneira a cumprir as Boas Práticas de Higiene Pessoal e as Boas Práticas Laborais (Sousa 2012; Cunha 2021; FIH 2024). Portanto, é necessário elaborar um plano estratégico que vise manter a motivação elevada dos colaboradores para a importância da higiene pessoal, bem como para a segurança e higiene dos alimentos (Sousa 2012). Uma das funções do líder é elogiar e reconhecer. Portanto, os colaboradores que recebem elogios e reconhecimento apropriados têm maior probabilidade de elevar o nível do comportamento de higiene pessoal e higiene laboral (Griffith et al. 2010b; Bounassar 2021). É muito importante que a liderança reconheça, dentro das equipas de colaboradores, quem são os influenciadores de comportamentos.

Porque um influenciador de segurança dos alimentos é qualquer pessoa ou coisa que tenha capacidade de afetar protocolos, procedimentos ou comportamentos que possam impactar positiva ou negativamente a cultura de segurança dos alimentos (GFSI 2018). Portanto, treino, educação, reforço positivo e realinhamento de interesses individuais e organizacionais podem ser usados de forma muito construtiva para corrigir atitudes e comportamentos (FIH 2024).

2.3. Sensibilização

Por sensibilização entende-se a percepção da medida em que todos os colaboradores da indústria alimentar têm consciência dos potenciais perigos e riscos relacionados com a segurança dos alimentos relevantes no âmbito das suas tarefas, e têm esses potenciais perigos sob controlo. Todos os colaboradores precisam estar cientes dos potenciais perigos para a segurança dos alimentos e a importância da segurança e higiene dos alimentos (Regulamento (UE) 2021/382).

De acordo com o *Codex Alimentarius* as pessoas envolvidas em operações alimentares que lidam direta ou indiretamente com os alimentos devem ter conhecimento adequado de higiene alimentar que garanta a competência necessária às operações que irão realizar (Codex 2022). Também, é necessário considerar as principais regras de segurança dos alimentos, como a limpeza e a desinfeção correta das instalações e equipamentos; a higiene pessoal, principalmente a lavagem das mãos; processamento e armazenamento dos produtos; controlo eficaz de pragas, bem como compreensão sobre alergias alimentares e intolerâncias digestivas (Villamiel and Albiñana 2022).

É extremamente importante a formação, para que os colaboradores compreendam o efeito das suas atitudes no controlo da probabilidade de ocorrência de potenciais perigos e consequente risco, e que pondo em prática o conhecimento adquirido poderão garantir a segurança dos alimentos. Sendo assim, uma estrutura adequada de formação em Boas Práticas de Fabrico (BPF) deve consistir em conteúdos relacionados com elementos deste tema, competência dos formadores, avaliação dos formandos e estabelecimento de requisitos para estruturar novas formações (Hasnan et al. 2022).

O modelo baseado em conhecimento, atitude e prática (CAP), Figura 2, pressupõe que o conhecimento influencia positivamente a atitude de um indivíduo; a atitude, por sua vez, influencia as práticas ou o comportamento (Cunha et al. 2022).

A formação baseada no conhecimento é uma maneira de dotar os colaboradores de elementos essenciais da segurança sanitária dos alimentos, ou seja, uma reprodução de técnicas utilizando a prática regular e o conhecimento científico (Cunha 2021).

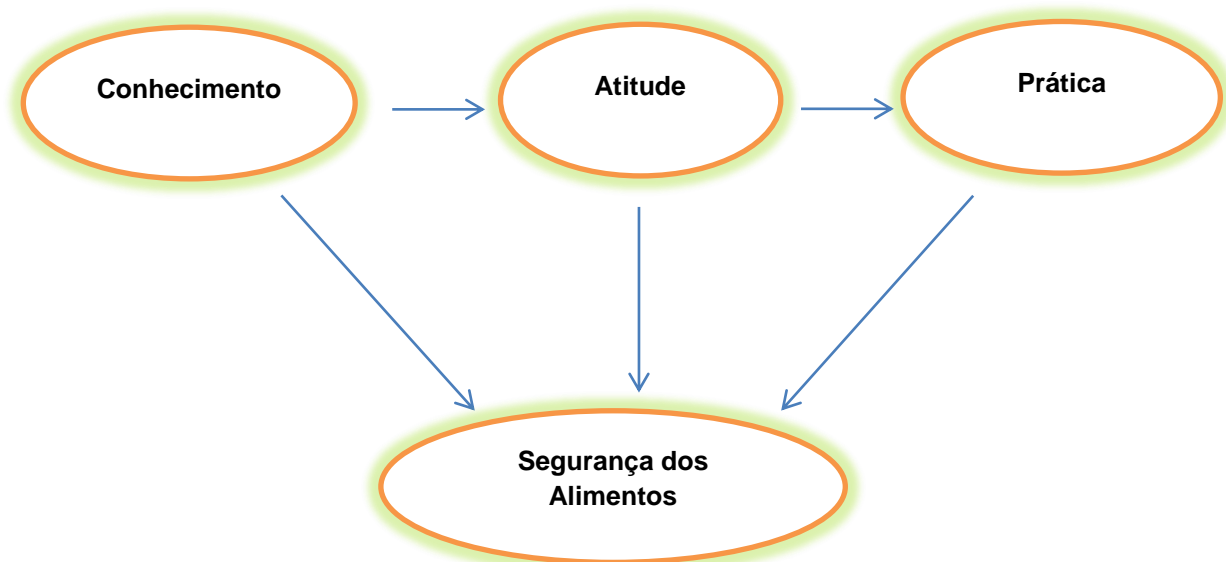


Figura 2: Modelo Conhecimento, Atitude e Prática, CAP. Adaptado de Cunha et al. (2022)

Os efeitos positivos do treino no conhecimento sobre segurança dos alimentos têm sido bem estabelecidos na literatura. No entanto, a relação entre treino e prática adequada é complexa e nem sempre a formação traduz o conhecimento em prática de segurança dos alimentos (Cunha et al. 2014; Zanin et al. 2017). Para os colaboradores, a formação a ser ministrada deve ser exemplificativa, recorrendo a casos práticos do dia a dia, sendo essenciais os exemplos dados pelas chefias das empresas para que estes se sintam motivados a cumprir todas as regras e a desempenhar as suas funções com elevados níveis de higiene (Sousa 2012). A preparação do treino deve levar em consideração o grau de instrução dos colaboradores e ser adequado às necessidades funcionais, ao nível de responsabilidade e considerar, quando for o caso, as diferentes nacionalidades dos mesmos (Cunha et al. 2014). Quando um curso de formação é ministrado, o colaborador está num ambiente propício para a aprendizagem, com a sua atenção voltada para o tema em questão (Alves 2021). A necessidade de avaliar a formação do ponto de vista do manipulador de alimentos tendo em conta as crenças e comportamentos, pode refletir que a formação tradicional pode não ser transformadora, a ponto do colaborador não aplicar na prática os conhecimentos adquiridos (Zanin et al. 2017). Para que os manipuladores de alimentos confiem que as expectativas depositadas irão melhorar a segurança dos alimentos, devem compreender porque razões existem controlos específicos (Frankish et al. 2021). Os participantes valorizam os treinos fornecidos no momento certo, como durante uma reunião antes do turno, bem como os treinos que fornecem exemplos, imagens e estudos de caso de cenários reais (DiPrete et al. 2023).

Conhecimento, atitudes e práticas dos colaboradores são importantes para identificar o quanto a formação é eficiente, permitindo dar prioridade a ações de planeamento da

capacitação (Zanin et al. 2017). Os critérios que podem ser utilizados para avaliar a eficácia de um programa de formação incluem a reação à formação, a aquisição de conhecimentos, mudanças no comportamento e desempenho relacionados com o trabalho, e melhorias nos resultados ao nível organizacional (Egan et al. 2007). Contudo a avaliação CAP não fornece conclusões mais apuradas sobre o comportamento do manipulador de alimentos e nem sobre estratégias relacionadas com os fatores psicológicos que afetam as práticas (Zanin et al. 2017).

A formação será, muitas vezes, o instrumento mais importante para alcançar uma boa cultura de segurança dos alimentos, ou para servir de medida corretiva caso sejam detetadas deficiências ao avaliar a extensão da cultura de segurança dos alimentos (CE 2022).

2.4. Comunicação

A comunicação de qualquer organização é conduzida pela sua Visão e Missão, as quais são definidas pela Gestão de Topo. Essa dimensão traduz para as partes interessadas as expectativas e mensagens específicas do negócio (GFSI 2018, Panghal et al. 2018). A comunicação deve ser aberta e clara entre todos os funcionários da organização durante uma atividade e entre atividades consecutivas, incluindo a comunicação de desvios e expectativas. Ela pode ser entendida pela perceção do grau de transmissão ou divulgação de informações relacionadas com a segurança dos alimentos no seio da organização (Regulamento (UE) 2021/382). Portanto, a indústria alimentar tem que proporcionar, por vários meios de comunicação, que os seus colaboradores interiorizem que a segurança dos alimentos é uma necessidade básica.

A comunicação é um dos fatores mais importantes na consolidação da cultura de segurança dos alimentos. Somente a partir de uma comunicação clara, coerente e transparente associada ao comportamento e exemplo da liderança (geral, intermédia e local) é que se consegue passar a mensagem que se quer, para promover a mudança de comportamento dos colaboradores (Griffith et al. 2010b). É importante que a mensagem transmitida para as equipas sobre segurança dos alimentos tenha o objetivo de educar, informar e consciencializar os funcionários, os existentes e os novos, de práticas seguras para que cada um assuma a responsabilidade no desempenho das suas funções e contribuir para a garantia da segurança dos alimentos fornecidos ao consumidor e para a proteção da marca (GFSI 2018). A comunicação ou a mensagem tem que ser regular e constante, de uma forma que facilite a partilha rotineira e multidirecional para poder ter impacto no comportamento. Desta forma a comunicação poderá servir como contraponto à cultura negativa de segurança dos alimentos a qual ocorre baixo comprometimento e pouco envolvimento dos colaboradores com as práticas de segurança dos alimentos (DiPrete et al. 2023). Pode haver um número

variável de culturas organizacionais diferentes sobre o mesmo assunto dentro de uma empresa, sendo possível que isso se deva a falhas de comunicação (Griffith et al., 2010a). Muitos colaboradores têm certa relutância em comunicar com a gestão, devido a quatro razões principais: desaprovação da gestão, inação da gestão, barreiras linguísticas e barreiras culturais (DiPetri et al.2023).

Várias estratégias podem ser utilizadas para difundir os princípios de segurança dos alimentos. O importante é que a mensagem seja transmitida e adaptada às diferentes partes interessadas e chegue de forma clara e consistente a todos (GFSI 2018). Pode-se como exemplos utilizar:

- e-mail;
- intranet;
- murais;
- site corporativo;
- treino digital;
- painéis com mensagens.

2.5. Disponibilidade de recursos

Toda a organização deve disponibilizar recursos financeiros, pessoais e logísticos suficientes para garantir a manipulação segura e higiênica dos alimentos. Os recursos suficientes podem ser entendidos a partir da percepção, na medida em que os meios físicos e não físicos necessários para funcionar de forma segura estão presentes na indústria alimentar, ou seja, tempo, pessoal, infraestruturas, educação/formação e procedimentos (Regulamento (UE) 2021/382). Para que a indústria alimentar opere de maneira a atender aos requisitos necessários, a organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade (ISO 9001:2015).

3. Avaliação da Cultura de Segurança dos Alimentos

A Comunicação da União Europeia, 2022/C 355/01, estipula que a avaliação da cultura de segurança dos alimentos deve ser conduzida através da verificação de dados objetivos, incluindo:

- Práticas de higiene alimentar;
- Ações de formação para os colaboradores;
- Documentação que evidencia o fluxo de informação entre gestores e colaboradores;

- Monitorização do desempenho: resultados das auditorias internas, análises microbiológicas, acompanhamentos de correções e ações corretivas de não conformidades.

A partir da avaliação dos resultados das Auditorias Internas é possível obter informações sobre a eficácia e manutenção do Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos (SGSA). Com base nesses resultados é possível identificar necessidades ou oportunidades para a melhoria contínua, visando uma cultura sólida de segurança dos alimentos (ISO 9001:2015).

O modelo de maturidade da cultura de segurança dos alimentos desenvolvido por Jespersen et al. (2016), considerou cinco áreas de capacidade e comportamentos específicos relacionados com a segurança dos alimentos em várias funções e níveis da indústria alimentar. Esse modelo foi desenvolvido com base nas estruturas, conteúdos e utilizações de modelos de maturidade previamente existentes, abrangendo dimensões como adaptação externa, integração interna, realidade e verdade, tempo e espaço.

A triangulação de métodos pode ser aplicada para avaliar a cultura de segurança dos alimentos como descrito na Figura 3, cujo conteúdo foi adaptado de De Boeck et al. (2019). Cada método esclarece diferentes aspetos da cultura de segurança dos alimentos. Dois métodos estão relacionados com sistemas e produtos – rota/técnico gestor, que avalia o desempenho do SGSA - e o outro método relaciona-se com as pessoas, rota humana. Através da triangulação destes três métodos, é possível avaliar diferentes aspetos da cultura de segurança dos alimentos (De Boeck et al. 2019).

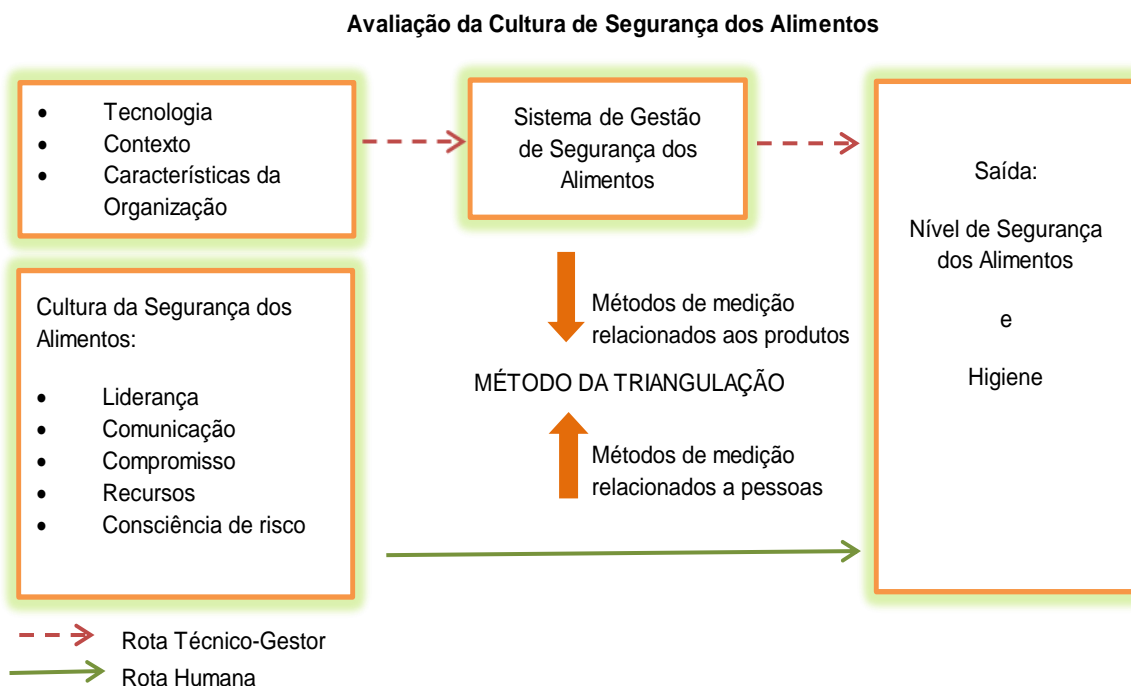


Figura 3 : Avaliação da Cultura de Segurança dos Alimentos. Adaptado, de De Boeck et al.(2019)

4. Desenvolvimento de Estratégias para a Cultura de Alimento Seguro

4.1. Material e Métodos

4.1.1. Objeto do Estudo de Caso

4.1.1.1. Origem da Organização

A Empresa X, é uma empresa de Indústria Alimentar, processamento de carne de aves. Contudo, no início da década de 1990, a organização foi integrada num dos maiores grupos agroindustriais nacionais, e no maior do setor avícola. Deste modo a Empresa X pertence a um círculo próximo de outras empresas (grupo empresarial), que assentam no fornecimento de matérias-primas, produtos e serviços, inserindo-se numa fileira totalmente verticalizada de funcionamento integrado, mas com gestões independentes.

Em 2021, a Empresa X sofreu um grave incêndio que consumiu a totalidade da área fabril. Após o sucedido, procurou retomar a sua atividade tendo licenciado outra unidade na região central do País, a partir da qual se encontra a laborar com atividades relacionadas com a produção de carnes frescas refrigeradas.

A Empresa X está organizada em departamentos e cargos conforme descrito em seu organograma, Figura 4.

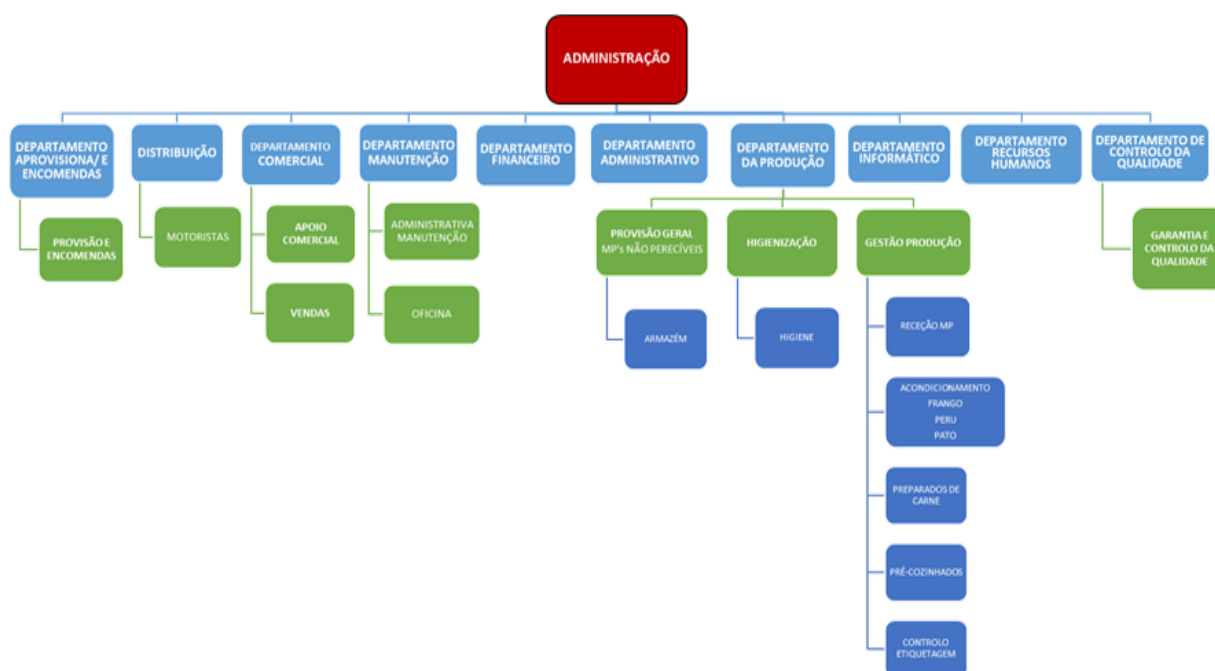


Figura 4: Organograma da Empresa X

O quadro de pessoal da Unidade é formado por 51 (cinquenta e um) colaboradores, 85% de nacionalidade portuguesa e 15% de outras nacionalidades. A maioria dos colaboradores é

do sexo feminino e com mais de 20 (vinte) anos de casa, conforme a Tabela 1 (Departamento RH 2024).

Tabela 1 - Data de Admissão/Nº de Colaboradores por gênero

Data de admissão (anos)	Colaboradores por gênero N° (%)		
	Masculino	Feminino	Total
1989 a 1994	0 (0,0)	3 (6,0)	3 (6,0)
1995 a 2000	5 (10,0)	13 (25,0)	18 (35,0)
2001 a 2006	1 (2,0)	6 (12,0)	7 (14,0)
2007 a 2012	2 (4,0)	5 (10,0)	7 (14,0)
2013 a 2018	1 (2,0)	5 (10,0)	6 (12,0)
2019	3 (6,0)	7 (14,0)	10 (20,0)
Total	12 (24,0)	39 (76,0)	51 (100,0)

4.1.1.2. Descrição da Organização

O objetivo da Empresa X foi merecer o reconhecimento pelo desempenho econômico, referência tecnológica e qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos. Atualmente, a empresa tem o seu trabalho direcionado para a comercialização de carne de frango e peru, tendo alcançado um grande reconhecimento por parte dos consumidores que adquirem os seus produtos.

Ao longo dos anos, a empresa tem vindo a desenvolver e melhorar o seu sistema de controlo da segurança dos alimentos, com o objetivo de garantir a segurança e qualidade dos seus produtos bem como a satisfação dos seus clientes, procurando estar um passo à frente do que lhe é exigido em requisitos legais.

A Empresa X possui um SGSA certificado pela Norma ISO 22000:2018 cumprindo os requisitos integralmente e assumindo os seguintes valores (MGSA 2023):

- Segurança dos alimentos – Capacidade de produzir e comercializar um produto que não causará dano ao consumidor quando preparado e/ou consumido de acordo com a utilização prevista;
- Confiança - Partilha de valores entre fornecedores, clientes e colaboradores;
- Profissionalismo – Competência, empenho e brio no trabalho realizado;
- Espírito de equipa – Entreatuda, cooperação, coesão e solidariedade com os colegas;
- Respeito – Consideração e amizade;
- Melhoria contínua – Fazer sempre melhor;
- Inovação – Oferecer produtos novos;

- Assiduidade/Pontualidade – Evitar faltar e chegar a horas;
- Motivação – Interesse, alegria e vontade de fazer o trabalho, superando as expectativas;
- Responsabilidade – seriedade e honestidade.

A Política de Segurança dos Alimentos está descrita no Manual de Gestão de Segurança dos Alimentos (MGSA 2023), sendo afixada e disponibilizada à entrada da Unidade Fabril, juntamente com o Certificado ISO 22000, atualizado em 2023.

A Equipa de Segurança dos Alimentos (ESA) é composta por representantes da alta administração, diretor da produção, diretor da qualidade/técnicos e técnico de manutenção.

A Formação e o Controlo de Pragas são subcontratados a prestadores de serviços, devidamente selecionados e aprovados.

A infraestrutura da Unidade em estudo está localizada em Santarém (referida a partir de agora como Unidade de Santarém) é constituída por várias zonas adequadas para o desempenho das atividades como o circuito dos produtos; circuito dos resíduos; mobilidade dos colaboradores; cais para cargas e descargas; iluminação adequada; balneários femininos e masculinos; e abastecimento de água da rede pública. Portanto, atende a todas as condições de produção expressas no Regulamento (CE) N.º 852/2004 e Regulamento (CE) N.º 853/2004 ambos de 29 de abril de 2004.

A produção, na Unidade Fabril possui sete linhas de produtos a partir de aves, sendo:

- Linha 1 e 2 – porções em cuvetes com Atmosfera Protetora (dita Atmosfera Modificada) – ATM:

- Miúdos (corações, moelas, fígados);
- Frango aberto para churrasco;
- Peito de frango;
- Asa de frango;
- Coxa de frango;
- Perninha de frango;
- Perna com costa;
- Bife de frango/peru.

- Linha 3: sacos:

- Frango inteiro C/ e S/ miúdos* (coração, moela, fígado, patas).
- * os miúdos encontram-se acondicionados em Atmosfera Protetora.

- Linha 4 e 5: vácuo:

- Peito de peru;
- Perna de peru;
- Peito de frango;

- Perna com costa de frango.
- Linha 6 e 7 – etiquetagem dos vácuos.
 - São os mesmos produtos identificados anteriormente, Linhas 4 e 5.

A Unidade é constituída pelas seguintes zonas:

- Zona de receção/expedição;
- Sala de produção;
- Câmaras de refrigeração;
- Sala de manutenção;
- Zona de armazém e,
- Sala de produtos químicos.

A equipa é constituída por:

- Técnica de Qualidade;
- Diretor de Produção;
- Supervisor de Produção;
- Responsáveis de linhas;
- Responsáveis pela receção/expedição, armazém, manutenção e higienização e,
- Colaboradores.

4.2. Metodologia

A metodologia utilizada para este estudo de caso foi baseada em análises documentais, sociodemográfica, comportamentais e no desenvolvimento de uma lista de verificação para avaliação da implementação da cultura de segurança dos alimentos dentro da organização.

4.2.1. Análise Documental

Foi baseada nos princípios do *Codex Alimentarius* e da legislação alimentar em vigor, tais como o Regulamento (CE) 852/2004, de 29 de abril de 2004, o Regulamento (UE) 2021/382 da Comissão de 3 de março de 2021, que altera os anexos do Regulamento (CE) 852/2004; e que determinam a base legal para a implementação dos requisitos necessários relativos à higiene dos géneros alimentícios no que se refere à gestão de alergénios alimentares, à redistribuição dos alimentos e à cultura de segurança dos alimentos. Foi utilizado, também, o documento da Iniciativa Global para a Segurança dos Alimentos (GFSI 2018), que orienta como incorporar e manter na empresa uma cultura positiva de segurança dos alimentos.

A análise baseou-se ainda no sistema de gestão da norma ISO 22000:2018 e nos documentos que lhe dão suporte da Empresa X, como os Manuais de Gestão de Segurança

dos Alimentos e Cultura de Segurança dos Alimentos; nos Planos de Formação, Higienização, e Manutenção das Instalações; nos Relatórios de Monitorização de Pragas e Relatórios de Visita à Fábrica (RVF). Em relação aos Relatórios de Visita à Fábrica (RVF), foram relatórios elaborados a partir das auditorias parciais mensais que abrangem três importantes componentes: 1) a estrutura física (instalações e equipamentos), 2) a operacionalização (fluxo de trabalho e a manipulação dos alimentos), e 3) o comportamento pessoal (higiene pessoal). Estes aspetos são desdobrados na manutenção e higienização adequadas e apropriadas às instalações, equipamentos e utensílios; na prevenção e controlo de pragas; no abastecimento e controlo de água; na gestão de resíduos; na rastreabilidade; nas boas práticas de manipulação dos alimentos, incluindo a conduta e a higiene pessoal; e nas atividades de monitorização e registos.

4.2.2. Observação Comportamental

Relativamente à análise comportamental, a observação foi sempre realizada pela candidata de forma direta sobre os manipuladores de alimentos, supervisor de produção, e responsáveis de linhas, durante o período de outubro de 2023 a abril de 2024. A observação foi focada no comportamento pessoal, nas boas práticas de laboração, no espírito de equipa, comprometimento e responsabilidade. Estes aspetos são fundamentais para a produção de alimentos seguros e para a implantação de uma cultura de segurança dos alimentos mais robusta.

4.2.3. Desenvolvimento da Lista de Verificação de Requisitos Relacionados com a Cultura da Segurança dos Alimentos

Considerando a literatura que suporta, em larga medida, a importância e a necessidade de produzir alimentos seguros é fundamental desenvolver uma cultura de segurança dos alimentos dentro da organização. Para viver dentro da cultura da organização, ser bem sucedida e sustentável, a cultura de segurança dos alimentos deve ir além das regulamentações formais. Pretende-se com o desenvolvimento desta lista de verificação avaliar o quanto a cultura de segurança dos alimentos está presente dentro da Empresa X.

A construção da lista de verificação para a avaliação da cultura de segurança dos alimentos levou em conta as características da empresa bem como dos seus funcionários/colaboradores e teve como base: a) *Codex Alimentarius*; b) o GFSI; c) o Regulamento (CE) 852/2004; d) o Regulamento (EU) 2021/382; e) os documentos da empresa como os Manuais de Gestão de Segurança dos Alimentos, Cultura de Segurança Alimentar, Boas Práticas de Laboração, Regulamento Interno Geral e as Auditorias Parciais (RVF); e f) a observação direta dos colaboradores da área de produção.

A lista de verificação para a avaliação da cultura de segurança dos alimentos ficou com um total de 65 questões, organizadas em 4 (quatro) secções. Para cada questão há um critério para verificação da conformidade (Anexo 1). Também foi elaborado um manual explicativo que pode ser consultado para guiar o que deve ser verificado, com o objetivo de clarificar o seu significado (Anexo 2).

As secções ficaram assim definidas: 1) Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações; 2) Liderança/Pessoas; 3) Acolhimento/Sensibilização/Formação; e 4) Comunicação.

O inquérito foi elaborado a partir da lista de verificação para a avaliação da cultura de segurança dos alimentos. Como opções de respostas foram utilizadas a escala Likert (Kramer et al. 2023; Cunha et al. 2014), variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e também múltipla escolha com duas alternativas – sim e não. Dentro de cada secção, a escala Likert foi utilizada para responder á maior parte das questões e numa pequena parte foi utilizada a resposta por escolha múltipla. O facto de se utilizarem dois tipos de critérios dentro da mesma secção obrigou a estabelecer uma equivalência com a escala Likert, ficando da seguinte forma: o “sim” corresponde ao 5 (concordo totalmente) e o “não” corresponde ao 1 (discordo totalmente) para uniformizar o resultado para posterior análise.

As Secções foram definidas da seguinte forma:

- Secção 1) Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações: estes temas foram trabalhados em conjunto uma vez que estão diretamente interligados com as Boas Práticas de Laboração. Esta secção é constituída por 16 questões.

- Secção 2) Liderança/Pessoas: nesta secção a proposta foi perceber como a liderança se envolve com a segurança dos alimentos; como essa liderança é exercida; como os funcionários/colaboradores percebem essa liderança. Esta secção é constituída por 18 questões.

- Secção 3) Acolhimento/Sensibilização/Formação: nesta secção o objetivo foi perceber se todos os funcionários/colaboradores participaram das ações de formação e se compreendem a importância deste tipo de formação para a indústria alimentar. Esta secção é constituída por 12 questões.

- Secção 4) Comunicação: nesta secção tenta-se perceber como é realizada a comunicação da empresa com os funcionários/colaboradores; se a comunicação é clara, coerente e objetiva; e se a mensagem sobre a segurança dos alimentos é compreendida por todos os funcionários/colaboradores. Esta secção é constituída por 19 questões.

Dentro de cada secção procurou-se avaliar o grau de compreensão dos funcionários/colaboradores em relação à segurança dos alimentos, a partir dos

conhecimentos transmitidos pela organização e que influenciam diretamente a implementação de uma cultura de segurança dos alimentos forte e contínua.

Neste estudo, não se fez qualquer referência à identidade dos participantes ou organização, para salvaguarda do direito à integridade, anonimato e confidencialidade dos resultados das avaliações e observações.

Para melhor compreensão a Figura 5 demonstra esquematicamente, como foi elaborada a lista de verificação para a avaliação da cultura de segurança dos alimentos.



Figura 5: Esquema da elaboração da lista de verificação para avaliação da cultura de segurança dos alimentos

A metodologia utilizada para avaliar o grau de maturidade, na Empresa X, tem como base o Modelo de Maturidade – Educação e Treino e o Modelo de Maturidade – Elemento “Pessoas”, Apêndices 4 e 5, respectivamente, do documento do GFSI (2018). Os modelos de maturidade têm uma escala que vai de 1 a 5. Por equivalência, estabeleceu-se essa escala em porcentagem: 5 corresponde a 100%, 4 corresponde a 80%, 3 corresponde a 60%, 2 corresponde a 40% e 1 corresponde a 20%. No inquérito, participaram diretores, supervisores, técnicos e colaboradores (n=10). A amostra selecionada corresponde a 20% dos colaboradores. Apesar do tamanho reduzido, a amostra é suficiente para desenvolver uma metodologia que quantifique o grau de maturidade da cultura de segurança dos alimentos.

A metodologia empregada para a análise das causas das falhas encontradas como resultado do inquérito, lista de verificação e observação qualitativa, foi fundamentada no diagrama de Ishikawa (Docnix 2022). Após identificação da raiz da causa, serão preconizadas ações corretivas e far-se-á a elaboração do plano de ação.

4.2.4. Recolha e Análise de dados

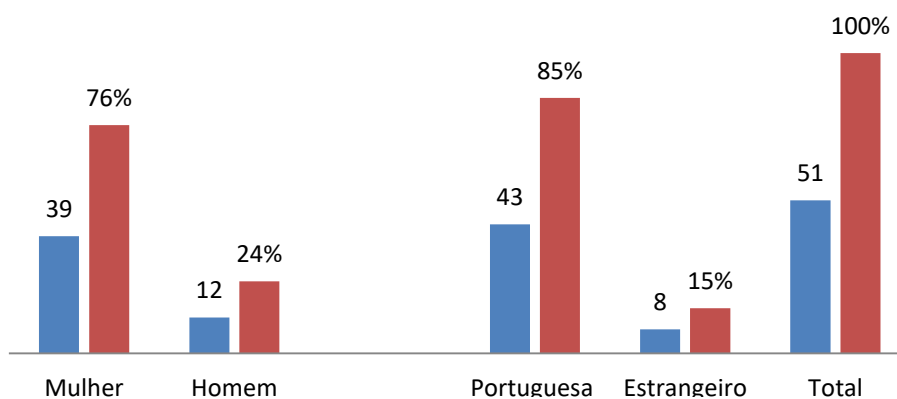
A aplicação da lista de verificação ocorreu no período de 26 de agosto a 06 de setembro de 2024. O inquérito foi elaborado com o programa Google Forms®. Foi realizada uma análise descritiva dos dados que foram recolhidos, registados, organizados e analisados com o software Microsoft Office Excel 2019® (Microsoft Corporation, Redmond, Estados Unidos da América).

5. Apresentação dos Resultados

5.1. Perfil dos colaboradores

Para o estudo de caso proposto, tal como já referido foi escolhida uma unidade do grupo alimentar localizada em Santarém, que opera com dois turnos: o diurno, das 08h00 às 17h00, e o noturno, das 17h00 às 23h00. O quadro de colaboradores é composto por 76% (n=39) de mulheres e 24% (n=12) de homens. Quanto à nacionalidade, 85% (n=43) são portuguesas e 15% (n=8) são estrangeiros, incluindo brasileiros, indianos e africanos. O predomínio de mulheres (76%) nas funções de manipulação de alimentos pode estar relacionado a fatores históricos e sociais que influenciam as relações de trabalho entre os géneros (Cunha, 2014). O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos colaboradores da unidade fabril por género e nacionalidade.

Gráfico 1 – Perfil demográfico por género e nacionalidade na unidade em Santarém



5.2. Secção 1 – Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações

Nesta Secção a proposta foi abordar o conhecimento, o comportamento, o compromisso e a perceção de risco sobre Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações. A Tabela 2 apresenta a frequência relativa das respostas do instrumento de avaliação e o número de respostas por opção.

As questões que apresentaram $\geq 70\%$ de concordância total (5) foram as seguintes: 1.1; 1.4; 1.9; 1.11; 1.12; 1.13; e 1.14; as questões que apresentaram $\geq 50\%$ de concordância parcial (4) foram 1.3; 1.5; 1.6; 1.16; as questões que apresentaram 10% de discordância parcial (2) foram a 1.1; 1.3; 1.4; 1.5, 1.7; e 1,8; a questão 1.15 foi a única que apresentou 10% de discordância total (1). A média foi 4,4. O gráfico 2 representa as médias parciais e a média total das respostas da Secção 1.

Tabela 2 – Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações

Item	Secção 1	Resposta Nº (%)				
		1-Discordo Totalmente	2-Discordo Parcialmente	3-Não Discordo/Nem Concordo	4-Concordo Parcialmente	5-Concordo Totalmente
1.1.	Os colaboradores têm consciência de que as regras básicas de higiene pessoal são fundamentais para produção de alimento seguro.		1 (10,0)		1 (10,0)	8 (80,0)
1.2.	Os colaboradores sabem porque a higienização das mãos deve ser realizada em duas etapas: limpeza e desinfecção.			2 (20,0)	4 (40,0)	4 (40,0)
1.3.	Os funcionários/colaboradores incentivam-se ativamente entre si para assumirem um compromisso cada vez maior com a segurança dos alimentos.		1 (10,0)	1 (10,0)	5 (50,0)	3 (30,0)
1.4.	Os colaboradores trocam sempre todo o fardamento ao saírem das dependências da área da produção.		1 (10,0)	1 (10,0)	1 (10,0)	7 (70,0)
1.5.	Os colaboradores seguem as regras definidas pela organização mesmo quando ninguém está olhando.		1 (10,0)	1 (10,0)	6 (60,0)	2 (20,0)
1.6.	Os colaboradores foram informados como devem proceder no caso de apresentarem alguma enfermidade.			1 (10,0)	5 (50,0)	4 (40,0)
1.7.	Os colaboradores foram informados e treinados sobre as práticas a seguir no caso de ocorrer exposição a sangue e a outros fluidos corporais.		1 (10,0)		4 (40,0)	5 (50,0)
1.8.	O colaborador sabe que em caso de doença (diarreia, vômitos, infeções pulmonares, lesões de pele, etc.) é seu dever informar a chefia.		1 (10,0)		3 (30,0)	6 (60,0)
1.9.	A higienização da farda é da responsabilidade da organização.				2 (20,0)	8 (80,0)
1.10.	O colaborador tem consciência de que a falta de higiene durante a manipulação dos alimentos compromete a segurança dos mesmos.			1 (10,0)	3 (30,0)	6 (60,0)
1.11.	O plano de higienização está afixado em local visível e adequado para o fim a que se destina.*					10 (100,0)**
1.12.	Existe uma equipa específica e definida para realizar a higienização das instalações/equipamentos e que é responsável pelo registo diário desta ação.				3 (30,0)	7 (70,0)
1.13.	O colaborador sabe a quem reportar caso haja um incidente durante a higienização das salas/equipamentos.*					10 (100,0)**
1.14.	Os controlos preventivos utilizados são adequados para controlar as pragas e são eficazes.*					10 (100,0)**
1.15.	O grau de satisfação dos funcionários/colaboradores em relação à organização é avaliado periodicamente.	1 (10,0)		2 (20,0)	4 (40,0)	3 (30,0)
1.16.	O funcionário/colaborador consome os produtos produzidos na organização.			1 (10,0)	6 (60,0)	3 (30,0)

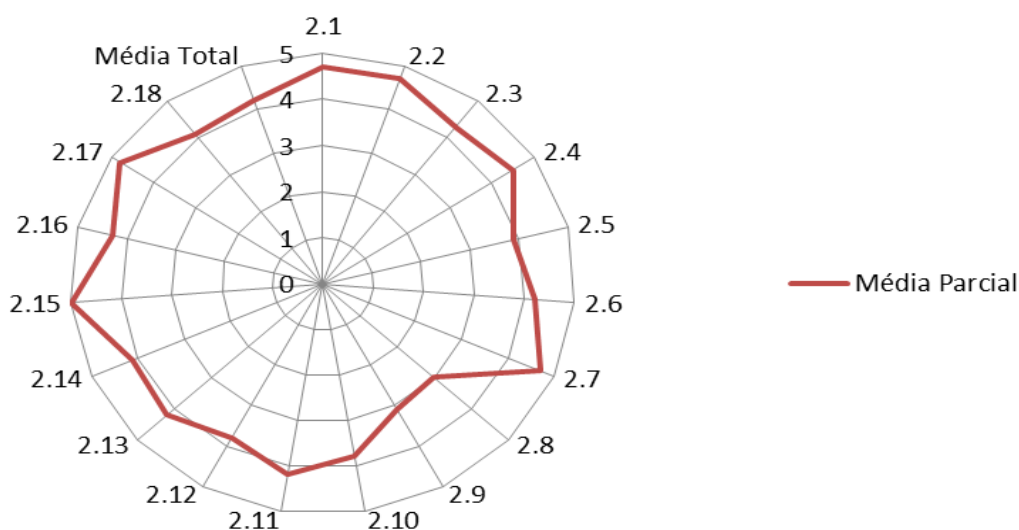
*Múltipla escolha. **Equivalência: Sim=5 e Não=1

Tabela 3 – Liderança/Pessoas

Item	Secção 2	Resposta N° (%)				
		1-Discordo	2-Discordo	3-Não Discordo/Nem	4-Concordo	5-Concordo
		Totalmente	Parcialmente	Concordo	Parcialmente	Totalmente
2.1.	A Administração está envolvida e comprometida com a segurança dos alimentos.				3 (30,0)	7 (70,0)
2.2.	A segurança dos alimentos é prioridade na organização.			1 (10,0)	1 (10,0)	8 (80,0)
2.3.	Os funcionários/colaboradores têm consciência que as suas funções contribuem para a missão e o propósito da organização.			1 (10,0)	5 (50,0)	4 (40,0)
2.4.	Os Departamentos de Recursos Humanos, Aproveitamento, manutenção e Produção reconhecem e compreendem as suas responsabilidades em relação à segurança dos alimentos.			1 (10,0)	3 (30,0)	6 (60,0)
2.5.	A Equipa de Segurança dos Alimentos têm reuniões periódicas com os outros departamentos da organização sobre a segurança dos alimentos.			3 (30,0)	5 (50,0)	2 (20,0)
2.6.	As chefias reúnem com os funcionários para comunicar as expectativas de segurança dos alimentos, comunicar auditorias e vistorias, enfatizar as regras, e outras questões de qualidade alimentar.			1 (10,0)	6 (60,0)	3 (30,0)
2.7.	As não conformidades sobre a segurança dos alimentos são tratadas pela liderança, sempre que possível, em conjunto com os supervisores; quando não é possível apenas lhes comunicam os planos de ação.				3 (30,0)	7 (70,0)
2.8.	Existe avaliação de desempenho para todos os funcionários/colaboradores.	2 (20,0)	1 (10,0)	2 (20,0)	4 (40,0)	1 (10,0)
2.9.	A organização tem um sistema de recompensa e valorização dos funcionários/colaboradores.	2 (20,0)	1 (10,0)	2 (20,0)	4 (40,0)	1 (10,0)
2.10.	A liderança investe nos líderes informais/influenciadores de comportamentos para disseminar bons comportamentos em relação à segurança dos alimentos.	1 (10,0)		3 (30,0)	2 (20,0)	4 (40,0)
2.11.	A liderança dentro da área de produção é sempre exercida de forma positiva.*	2 (20,0)**				8 (80,0)**
2.12.	As ações sociais promovidas pela organização estão inseridas no seu planeamento anual.*	3 (30,0)**				7 (70,0)**
2.13.	A Administração realiza reuniões regulares com todos os departamentos para tratar de assuntos pertinentes à segurança dos alimentos e documenta essas reuniões.*	2 (20,0)**				8 (80,0)**
2.14.	Os funcionários/colaboradores são capazes de se adaptarem às mudanças de funções, quando solicitados sem se sentirem pressionados.			2 (20,0)	5 (50,0)	3 (30,0)
2.15.	A organização perante situações inesperadas tem plano de contingência.*					10 (100,0)**
2.16.	Os funcionários/colaboradores compreendem que a Cultura de Segurança dos Alimentos faz parte da Cultura da Organização.			1 (10,0)	5 (50,0)	4 (40,0)
2.17.	A liderança tenta inspirar os funcionários/colaboradores a darem o melhor de si.				2 (20,0)	8 (80,0)
2.18.	Os funcionários/colaboradores sabem o que devem fazer mas nem sempre fazem o que sabem.			3 (30,0)	3 (30,0)	4 (40,0)

*Múltipla escolha. **Equivalência: Sim=5 e Não=1

Gráfico 3 – Distribuição das Médias Parciais e Média Total na Secção 2



5.4. Secção 3 – Acolhimento/Sensibilização/Formação

A Secção 3 está relacionada com o acolhimento dos novos colaboradores; se todos os funcionários participam de cursos de formação de segurança dos alimentos; se os cursos de formação abordam os perigos e riscos específicos de cada função, bem como o porquê das medidas de controlo; se há cursos de treino contínuo com foco na segurança dos alimentos; e se há avaliação dos cursos pelos colaboradores.

A Tabela 4 apresenta a frequência relativa das respostas do instrumento de avaliação e o número de respostas por opção.

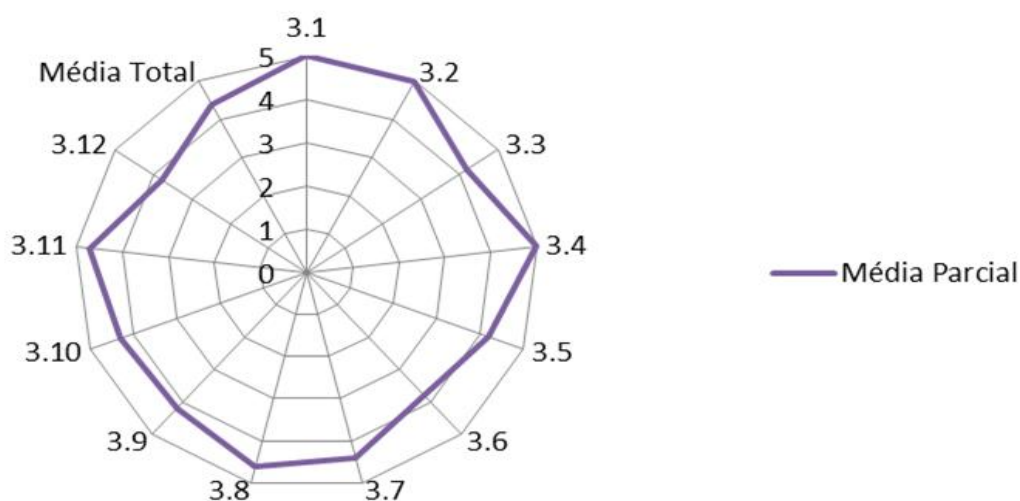
As questões que apresentaram concordância total (5) \geq 70% foram 3.1; 3.2; 3.4; 3.6; 3.8; 3.11; as questões que apresentaram concordância parcial (4) \geq 50% foram a 3.7; 3.9; e 3.10; as questões com discordância total por parte dos colaboradores (1) foram as 3.5; 3.6; e 3.8. A média da secção foi 4,4. O gráfico 4 representa as médias parciais e a média total das respostas da Secção 3.

Tabela 4 – Acolhimento/Sensibilização/Formação

Item	Secção 3	Resposta N° (%)				
		1-Discordo	2-Discordo	3-Não Discordo/Nerr	4-Concordo	5-Concordo
		Totalmente	Parcialmente	Concordo	Parcialmente	Totalmente
3.1.	A organização tem um programa de acolhimento para o primeiro dia de trabalho do novo colaborador.*					10 (100,0)**
3.2.	O novo colaborador sabe a quem recorrer se tiver alguma dúvida. *					10 (100,0)**
3.3.	Os funcionários têm formação nos perigos e riscos específicos de sua função.			2 (20,0)	4 (40,0)	4 (40,0)
3.4.	Todos os funcionários/colaboradores participam de cursos de formação sobre segurança dos alimentos. *					10 (100,0)**
3.5.	Os cursos de formação são adaptados às diferentes categorias de funcionários/colaboradores.	1 (10,0)			4 (40,0)	5 (50,0)
3.6.	Os cursos de formação são avaliados pelos funcionários/colaboradores. *	3 (30,0)				7 (70,0)**
3.7.	A formação ministrada tem impacto na alteração do comportamento do colaborador/formando.				6 (60,0)	4 (40,0)
3.8.	Os Diretores, em algum momento, participaram de uma formação sobre segurança dos alimentos. *	1 (10,0)**				9 (90,0)**
3.9.	Os funcionários têm formação sobre o porquê das medidas de controlo serem importantes e quais as consequências em caso de falhas ou não implementação.			1 (10,0)	6(60,0)	3 (30,0)
3.10.	Os colaboradores compreendem porque estão a fazer as coisas de uma determinada forma e não de outra.			1 (10,0)	5 (50,0)	4 (40,0)
3.11.	Todos os funcionários recebem uma visão geral básica de segurança dos alimentos para que reconheçam a responsabilidade de estar numa indústria onde as pessoas consomem os seus produtos.				3 (30,0)	7 (70,0)
3.12.	A organização tem um Programa de treino contínuo desenvolvido para ampliar o conhecimento e incorporar a necessidade de foco na segurança dos alimentos.		1 (10,0)	3 (30,0)	3 (30,0)	3 (30,0)

*Múltipla escolha. **Equivalência: Sim=5 e Não=1

Gráfico 4 – Distribuição das Médias Parcial e Total na Secção 3



5.5. Secção 4 - Comunicação

O propósito da Secção 4 foi perceber se a comunicação é clara, coesa e transparente; se a mensagem divulgada sobre o propósito de ser da empresa, em todos os níveis hierárquicos, é bem compreendida; se a comunicação é avaliada quanto à sua eficácia pelos funcionários/colaboradores; se as informações são compartilhadas com os funcionários/colaboradores de acordo com as funções desempenhadas

A comunicação é um elemento fulcral para que possamos transmitir receber e compartilhar informações, ideias, factos, desejos, experiências. Portanto, dentro da empresa é necessário que a comunicação seja eficaz para atingir os resultados esperados. A Tabela 5 apresenta a frequência relativa das respostas às questões do instrumento de avaliação, o número de respostas por opção. As questões que apresentaram concordância total (5) \geq 70% foram 4.5; e 4.7; as questões que apresentaram concordância parcial (4) \geq 50% foram 4.2; 4.8; 4.9; 4.11; 4.12; 4.14; 4.15; e 4.16; as questões com respostas que mais apresentaram neutralidade (3) foram 4.1; 4.4; 4.6; 4.10; 4.12; 4.14; 4.15; 4.17; 4.18 e 4.19; as questões com resposta que discordaram totalmente (1) foram 4.7; 4.17; e 4.19. A média da secção foi 4,2. O gráfico 5 representa as médias parciais e a média total das respostas da Secção 4.

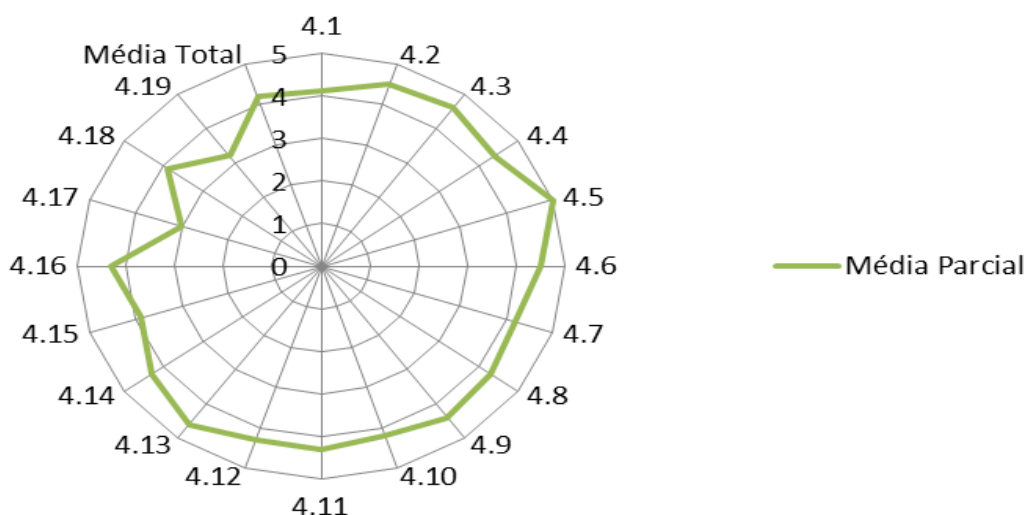
Tabela 5 – Comunicação

Item	Secção 4	Resposta Nº (%)				
		1-Discordo Totalmente	2-Discordo Parcialmente	3-Não Discordo/Neutr. Concordo	4-Concordo Parcialmente	5-Concordo Totalmente
4.1.	A Visão e Missão da organização é comunicada de forma clara e é compreendida por todos os funcionários/colaboradores.			3 (30,0)	3 (30,0)	4 (40,0)
4.2.	A Política de Segurança dos Alimentos é comunicada de forma clara e é compreendida por todos os funcionários/colaboradores.				5 (50,0)	5 (50,0)
4.3.	A comunicação sobre a segurança dos alimentos é realizada pelos departamentos apropriados.				4 (40,0)	6 (60,0)
4.4.	Todos os funcionários/colaboradores têm conhecimento da existência da Equipa de Segurança dos Alimentos, bem como dos membros que a compõem.			1 (10,0)	4 (40,0)	5 (50,0)
4.5.	A avaliação da eficácia da mensagem sobre a segurança dos alimentos para os funcionários/colaboradores é realizada. *					10 (100,0)**
4.6.	A comunicação com os funcionários/colaboradores é realizada de forma clara, coerente e objetiva.			1 (10,0)	3 (30,0)	6 (60,0)
4.7.	Os resultados das auditorias são divulgados a todos os departamentos da organização. *	2 (20,0)**				8 (80,0)**
4.8.	As mensagens relativas à segurança dos alimentos são compreendidas por todos dentro da organização.				7 (70,0)	3 (30,0)
4.9.	As mensagens transmitidas às Partes Interessadas são claras a ponto de lembrar a importância da manutenção dos padrões de segurança dos alimentos.				6 (60,0)	4 (40,0)
4.10.	A comunicação da Equipa de Segurança dos alimentos é realizada diretamente à Administração e a frequência está estabelecida num procedimento.			3 (30,0)	2 (20,0)	5 (50,0)

Item	Secção 4	Resposta N° (%)				
		1-Discordo	2-Discordo	3-Não Discordo/Nem	4-Concordo	5-Concordo
		Totalmente	Parcialmente	Concordo	Parcialmente	Totalmente
4.11.	Os riscos de segurança dos alimentos atuais e emergentes são comunicados regularmente aos funcionários/colaboradores				7 (70,0)	3 (30,0)
4.12.	O funcionário/colaborador sabe para onde encaminhar as questões sobre segurança dos alimentos além da sua responsabilidade.			1 (10,0)	5 (50,0)	4 (40,0)
4.13.	É comunicado aos funcionários/colaboradores porque as medidas de controlo são importantes e quais as consequências que podem enfrentar quando as mesmas falham ou não são seguidas.				4 (40,0)	6 (60,0)
4.14.	Os funcionários/colaboradores sentem-se incentivados e confiantes para reportar problemas com a segurança dos alimentos.			1 (10,0)	5 (50,0)	4 (40,0)
4.15.	As sugestões registadas e seleccionadas dos funcionários/colaboradores, em relação à segurança dos ali, são divulgadas para toda a organização.		1 (10,0)	1 (10,0)	5 (50,0)	3 (30,0)
4.16.	As mensagens transmitidas aos funcionários/colaboradores são claras a ponto de lembrá-los regularmente das práticas que contribuem para a produção de alimentos seguros.				7 (70,0)	3 (30,0)
4.17.	A organização faz campanha para celebrar com os funcionários/colaboradores o dia Mundial da Segurança dos Alimentos.	2 (20,0)	3 (30,0)	1 (10,0)	1 (10,0)	3 (30,0)
4.18.	Os funcionários/colaboradores são ouvidos e questionados para a tomada de ações relativas a mudanças de processos que têm impacto na segurança dos alimentos.		1 (10,0)	2 (20,0)	4 (40,0)	3 (30,0)
4.19.	Os funcionários/colaboradores sentem-se desencorajados em relatar preocupações com a segurança dos alimentos.	2 (20,0)	1 (10,0)	2 (20,0)	3 (30,0)	2 (20,0)

*Múltipla escolha. **Equivalência: Sim=5 e Não=1

Gráfico 5 – Distribuição das Médias Parciais e Total na Secção 4



6. Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados da lista de verificação e inquérito é apresentada de acordo com dois cenários. O primeiro cenário abrangendo as respostas do inquérito e o 2º cenário descreve o que foi observado em chão de fábrica. Após a avaliação dos cenários, a metodologia a ser utilizada será fazer uma análise de causas possíveis, propor ações corretivas e sugerir um plano de ação.

O cenário verificado pela análise das respostas do inquérito nas 4 secções permite demonstrar que a empresa possui um Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos bem estruturado, tendo em vista que é uma empresa certificada pela ISO 22000:2018. No Manual de Gestão de Segurança dos Alimentos (MGSA) estão bem estabelecidas as diretrizes e procedimentos para garantir a produção de alimentos seguros (MGSA Empresa X 2023). Foi possível aceder a vários documentos que permitiram comprovar as evidências objetivas em cada uma das secções do inquérito. Portanto, a cultura de segurança dos alimentos é uma combinação complexa de tecnologias, condições de gestão e organizacionais, fatores humanos e do Sistema de Gestão de Segurança dos Alimentos (SGSA) implementado (Frankish et al. 2021).

A cultura de segurança dos alimentos tem como um dos seus pilares o conhecimento, porque é uma maneira de capacitar todos os funcionários/colaboradores de elementos essenciais sobre a segurança sanitária dos alimentos a partir do conhecimento científico (Cunha 2021).

A cultura de segurança dos alimentos é evidenciada na Empresa X porque esta demonstra uma compreensão clara da importância de cumprir as normas estabelecidas e de manter um elevado nível de higiene. Os colaboradores estão cientes das suas responsabilidades e compreendem que as suas ações afetam diretamente a segurança dos alimentos, conforme exigido por regulamentos, tais como o Regulamento (CE) nº 852/2004, que estabelece normas de higiene dos géneros alimentícios, e por orientações de organismos internacionais, como a FAO e a WHO (2022). Um dos principais requisitos mencionados é a higiene pessoal dos colaboradores, que é um pilar fundamental para garantir a segurança dos alimentos. As normas básicas de higiene pessoal e comportamental são bem compreendidas, o que é essencial para que os colaboradores realizem as suas funções de maneira adequada. A Infraestrutura e processos padronizados também são cruciais para o sucesso da segurança dos alimentos. A disponibilização de equipamentos suficientes, ferramentas adequadas e infraestrutura apropriada servem como um fator motivador para que os manipuladores de alimentos mantenham comportamentos adequados. Um exemplo mencionado, como a presença de lavatórios para a higienização das mãos em locais estratégicos, é uma "condição sine qua non" para garantir práticas de higiene corretas (Griffith et al., 2010a). Outro ponto

destacado é o comportamento de incentivo mútuo entre os colaboradores. Embora essa prática já esteja presente na empresa X, há espaço para trabalhar a sua consolidação. Isso significa que, para a cultura de segurança dos alimentos se fortalecer ainda mais, é necessário que esse comportamento de suporte e encorajamento se torne uma prática regular e enraizada. Um colaborador que se sente responsável pelas suas próprias ações tem maior probabilidade de adotar uma postura proativa, sugerindo melhorias no ambiente de trabalho e influenciando positivamente os colegas. Esse tipo de envolvimento é fundamental para consolidar uma cultura forte de segurança dos alimentos (FIH 2024). Apesar do bom entendimento das regras e da infraestrutura adequada, há sempre espaço para melhorias.

As respostas da Secção 1 – Regras Gerais/Higiene e Comportamento Pessoal/Higienização das Instalações, Tabela 2, item 1.4 - receberam 70% de concordância total, mas não refletem a realidade. Pela observação direta verificou-se que os colaboradores ao saírem para o refeitório e para as casas de banho só retiram a touca, o colete e a bata. É fundamental verificar o que está por trás desse comportamento e reforçar o treino. Portanto, o comportamento observado é inadequado com a segurança dos alimentos. Muitas vezes, os colaboradores não percebem as suas próprias falhas relacionadas com a segurança dos alimentos. Por isso, é fundamental contar com um profissional que supervisione as atividades, corrija comportamentos inadequados e reforce os comportamentos corretos (Cunha et al., 2014). O item 1.12 obteve 70% de concordância total; no entanto, foi observado que a higienização das instalações não é realizada por uma equipa específica, mas sim pelos próprios colaboradores. Já os itens 1.11, 1.13 e 1.14 apresentaram 100% de concordância total, refletindo fielmente o que foi observado, o que demonstra que esses aspetos estão bem compreendidos e trabalhados entre os colaboradores. Por outro lado, o item 1.15 alcançou apenas 30% de concordância total. Durante as entrevistas, os colaboradores não afirmaram de forma categórica que a empresa avalia periodicamente o grau de satisfação, e também não foi possível obter evidências objetivas. Essa é uma informação relevante, pois um colaborador satisfeito tende a sentir-se mais comprometido e envolvido com suas tarefas, o que tem impacto positivo a segurança dos alimentos. O nível de satisfação no trabalho aumenta quando os valores dos indivíduos estão alinhados com os da organização (Sharman et al., 2019). O item 1.16 registou 10% de neutralidade e não apresentou discordância, o que está de acordo com as observações feitas, indicando que os colaboradores consomem os produtos fabricados pela empresa. Esse fato evidencia a confiança que eles depositam no produto que produzem.

Os colaboradores demonstraram uma compreensão clara das boas práticas de laboração. A maioria deles entende a importância dessas boas práticas de saúde e

segurança, pois são regularmente monitorados para cumprir as métricas estabelecidas (GFSI, 2018).

O compromisso da liderança em promover a Cultura de Segurança dos Alimentos, assim como a percepção dos colaboradores sobre o tema, são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma cultura sólida de segurança dos alimentos.

A administração mantém uma presença ativa junto aos colaboradores, com uma liderança forte por parte dos gestores, que demonstra pleno controlo sobre as operações. A liderança é um pilar essencial que orienta a implementação da cultura de segurança dos alimentos na empresa, alinhando e apoiando a sua visão e missão (GFSI, 2018). A gestão de topo deve estar plenamente consciente do seu papel e responsabilidades na construção dessa cultura, além de capacitar os gestores com as competências necessárias para criar e manter uma cultura positiva de segurança dos alimentos em todos os níveis, especialmente na gestão intermédia/local (Griffith et al., 2010b). Assim, a liderança desempenha um papel crucial na orientação e direção dos colaboradores na produção de alimentos seguros, bem como no envolvimento de toda a equipa, uma vez que os líderes são vistos como exemplo a seguir (GFSI, 2018).

A segurança dos alimentos deve ser uma prioridade dentro da empresa. A cultura de segurança dos alimentos deve prevalecer sobre outras culturas organizacionais, incluindo o foco no lucro/proveito (Griffith et al., 2010a). No entanto, os potenciais conflitos entre os objetivos e metas das diferentes funções, ou entre a alta gestão da empresa e outros níveis hierárquicos, podem resultar na coexistência de múltiplas culturas, o que pode enfraquecer a cultura de segurança dos alimentos (Manning, 2018). Uma liderança eficaz estabelece o tom para toda a organização e influencia diretamente a seriedade com que os colaboradores encaram os protocolos de segurança dos alimentos (FIH, 2024). Embora os colaboradores reconheçam que contribuem para a missão e os objetivos da empresa, estes aspetos precisam ser mais desenvolvidos, apesar de terem sido avaliados positivamente no inquérito.

A política de segurança dos alimentos alinha os requisitos de segurança dos alimentos com a direção estratégica da empresa, garantindo que essa prioridade seja incorporada a todos os níveis (GFSI, 2018). A Empresa X descreve e define no Manual de Funções as responsabilidades de todos os colaboradores. Embora os departamentos compreendam e reconheçam a importância da segurança dos alimentos, é crucial reforçar esse entendimento por meio de reuniões periódicas. Estas reuniões estão previstas no formulário QC - Quadro de Comunicação Interna e Externa, mas ainda carecem de uma definição clara das datas. Quanto maior for o alinhamento entre as atitudes da liderança e dos colaboradores em relação à segurança dos alimentos, maior será a probabilidade de adoção de comportamentos positivos (Griffith et al. 2010a). A cultura de segurança dos alimentos é

uma responsabilidade coletiva, resultante do trabalho conjunto entre diretores, gestores e colaboradores (Bregolin 2021). A liderança desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam à vontade para relatar problemas de segurança dos alimentos sem receio de retaliação (FIH 2024). Além disso, uma das funções do líder é reconhecer e elogiar o desempenho positivo (Griffith et al. 2010a). Reconhecer e recompensar os indivíduos que demonstram comprometimento com os valores de segurança e qualidade alimentar reforça a importância desses princípios em toda a organização (FIH, 2024). Para alcançar melhores resultados, os gestores devem aprimorar as estratégias de recompensas e incentivos, além de aumentar a visibilidade e a transparência dos processos (Cunha et al. 2021). No entanto, é essencial que os manipuladores de alimentos compreendam o verdadeiro significado e importância dos processos de segurança dos alimentos, para que não os sigam apenas em busca de bonificações (Bregolin et al. 2021). Identificar os influenciadores de comportamento e incluí-los nos programas de formação e comunicação sobre segurança dos alimentos promoverá uma maior adesão dos colaboradores às práticas estabelecidas (GFSI 2018).

As respostas da Seção 2 – Liderança/Pessoas, Tabela 3, itens 2.8 e 2.9 apresentaram os mesmos valores em relação à concordância total, parcial e também à discordância total. No entanto, esses resultados não refletem o que foi observado na prática. Atualmente, não existe um sistema formal de avaliação de desempenho nem de recompensas e valorização dos colaboradores, o que representa um ponto a ser melhorado pela empresa. Recompensas, quando combinadas com programas de reconhecimento justos e transparentes, podem ajudar a gestão a promover os comportamentos desejados em relação à segurança dos alimentos (GFSI 2018). Comemorar regularmente os sucessos em segurança dos alimentos e conformidade com as normas sanitárias reforçam esses comportamentos e cria uma cultura onde os colaboradores se sentem valorizados pelas suas contribuições para a manutenção de altos padrões (FIH 2024). O item 2.15 obteve 100% de concordância total, indicando que os colaboradores têm plena consciência e conhecimento de que existe um plano de contingência para situações inesperadas, o que demonstra que esse tema foi bem trabalhado. A adaptabilidade de uma empresa reflete-se na sua capacidade de antecipar, preparar-se e responder a mudanças e disrupções inesperadas, garantindo a sua sobrevivência e crescimento (GFSI 2018).

A Empresa X disponibiliza formação para todos os colaboradores, de acordo com as suas funções. Todos os funcionários participam em formações e treinos sobre segurança dos alimentos e recebem o conhecimento necessário para entender porque os procedimentos são realizados de uma determinada forma e não de outra. Na Empresa X, o planeamento do treino é feito de modo a abordar os conceitos de forma adequada ao nível de conhecimento e

habilidade dos colaboradores a serem treinados. O conteúdo deve ser relevante para as competências profissionais de cada participante, e os colaboradores devem ser capazes de aplicar esse conhecimento no seu ambiente de trabalho (GFSI 2018). Os programas de formação devem ser revistos periodicamente e atualizados sempre que necessário. O reforço do treino pode ser necessário como parte das ações corretivas para eliminar determinados desvios (Codex Alimentarius 2022).

A Empresa X possui um plano de formação que inclui o acolhimento no primeiro dia de trabalho para novos colaboradores, abordando boas práticas de laboração e o regulamento interno. Os cursos de formação estão sob a responsabilidade do Departamento de Controlo de Qualidade e dos Recursos Humanos. Para evitar o esquecimento do conteúdo aprendido, os treinos devem ser frequentes, ocorrendo pelo menos a cada seis meses a um ano (Griffith et al. 2010a). A formação regular é considerada uma medida preventiva essencial para minimizar falhas de segurança dos alimentos, ajustando as práticas dos manipuladores e aprimorando as suas competências (Jubayer et al. 2020). O avanço de uma Cultura de Segurança dos Alimentos exige a criação de uma compreensão uniforme dos perigos e riscos no nível básico, um objetivo que pode ser alcançado principalmente através da educação contínua dos colaboradores (GFSI 2018). A formação constante é uma das principais estratégias para garantir e manter a segurança dos alimentos (Soares et al. 2016). O treino dos manipuladores de alimentos é visto como uma estratégia chave para aumentar a segurança dos alimentos, gerando benefícios a longo prazo para a indústria alimentar (Egan et al. 2007). O programa de formação da Empresa X abrange diversos tópicos, incluindo os programas de pré-requisitos (PPRs), controlo e monitorização dos pontos críticos de controlo (PCCs), programas de pré-requisitos operacionais (PPROs), rastreabilidade, alergénios alimentares e *food defense*. É essencial fornecer sessões regulares de formação para educar os colaboradores sobre os processos mais recentes de garantia de segurança dos alimentos, medidas de controlo de qualidade e melhores práticas (FIH 2024). Na empresa X, os cursos de formação são avaliados pelos colaboradores após cada sessão. Para serem eficazes, essas formações precisam focar na mudança de comportamento (Egan et al. 2007). Melhores conhecimentos, atitudes e práticas podem ser alcançados através de treino adequado (Jubayer et al. 2020). Dada à diversidade da força de trabalho na indústria alimentar, é importante identificar os métodos mais eficientes de treino. Entre eles, o treino no posto de trabalho (on-the-job), instrução em sala de aula, estudo autodirigido, coaching e mentoria, realidade virtual, jogos interativos podem ser utilizados para aperfeiçoar a aprendizagem (GFSI, 2018). O plano de formação da Empresa X inclui tópicos como preenchimento de fichas de controlo e monitorização dos PCCs e PPROs, além de conhecimentos sobre possíveis contaminações. No entanto, é crucial reforçar, de forma clara e com exemplos

práticos, o que ocorre quando uma medida de controlo falha ou não é seguida, bem como as consequências resultantes dessa falha. Os colaboradores devem compreender plenamente as suas responsabilidades em situações de falha e sentir que têm o apoio necessário para implementar ações corretivas, como parar a linha de produção e segregar o produto afetado (GFSI 2018).

O Plano de Formação da Empresa X inclui o tema da cultura de segurança dos alimentos, abordando noções básicas como o conceito, mecanismos para criar e desenvolver essa cultura, estratégias de mudança de comportamento, comunicação e consciencialização. Este é um ponto muito positivo, pois ao partilhar esse conhecimento, o colaborador compreende que desempenha um papel fundamental na implementação e manutenção da cultura de segurança dos alimentos na empresa. Além disso, ele percebe que o seu comportamento pode ter um impacto direto, seja positivo ou negativo, na segurança dos alimentos.

As respostas da Secção 3 – Acolhimento/Sensibilização/Formação, Tabela 4, item 3.8 apresentou 90% de concordância total e 10% de discordância total. No entanto, o plano de formação não prevê cursos específicos de segurança dos alimentos para os diretores. A formação é essencial tanto para a alta e média direção/supervisão quanto para os colaboradores operacionais, pois cada grupo tem necessidades distintas de treino relacionadas com a segurança dos alimentos (GFSI 2018).

É essencial que, em qualquer comunicação, especialmente na segurança dos alimentos, a mensagem transmitida seja clara e precisa (Griffith et al. 2010a). A comunicação desempenha um papel fundamental na promoção de uma Cultura de Segurança de Alimentos sustentável (GFSI 2018). Embora existam cada vez mais opções de comunicação nas empresas, todas compartilham o mesmo objetivo: transferir informações de uma pessoa para outra, podendo envolver várias etapas (Griffith et al. 2010a). A comunicação deve ser regular, adaptada a diferentes públicos dentro da empresa, acessível nos locais onde o comportamento desejado deve ser implementado e a sua eficácia deve ser medida (GFSI 2018). Uma boa comunicação garante que a estratégia definida seja recebida e compreendida por todos os colaboradores (GFSI 2018). Mensagens claras e consistentes sobre a segurança dos alimentos são cruciais para assegurar que todos os funcionários entendam as expectativas e valores a serem seguidos em toda a empresa (FIH 2024). Os canais de comunicação podem incluir reuniões presenciais, discussões através de meios impressos ou eletrónicos (Griffith et al. 2010a). As mensagens podem ser transmitidas por meio de cartazes, displays, textos e imagens em folhas de registo, inclusão em procedimentos e documentos de formação, ou de forma verbal (FIH 2024).

Durante a observação, não foram identificadas mensagens visíveis sobre a Visão e Missão da Empresa X em nenhum local. Informalmente, constatou-se que os colaboradores não tinham uma compreensão clara desses temas. Na entrada da unidade fabril, havia uma divulgação "muito tímida" da política de segurança dos alimentos. A Empresa X utiliza o Quadro de Comunicação (QC), um formulário que inclui informações sobre o tipo de comunicação, a origem e destino, o responsável, o assunto, o processo de comunicação, e, quando necessário, detalhes adicionais. No entanto, o QC não especifica a frequência com que essas comunicações ocorrem. Para serem eficazes, as empresas devem desenvolver uma estratégia de comunicação baseada em objetivos claros, selecionando os melhores meios para transmitir a mensagem, seguidos de medição, avaliação e *feedback* (Griffith et al. 2010a). Uma boa comunicação deve ser uma combinação equilibrada de diferentes abordagens, incluindo a formal, semiformal e informal (Griffith et al. 2010a). A comunicação informal, como conversas no local de trabalho, pode muitas vezes ter um impacto e influência maiores no comportamento dos colaboradores do que as comunicações formais, como e-mails corporativos (Griffith et al. 2010a). Incentivar canais abertos de comunicação, onde os colaboradores possam expressar as suas preocupações, sugestões e observações, é essencial para criar uma cultura sólida de segurança dos alimentos (FIH 2024). As mensagens relacionadas com a segurança dos alimentos podem ser transmitidas através dos canais habituais da empresa, como e-mails, intranet, quadros de avisos, instruções de trabalho, site corporativo, além de reuniões de equipa e eventos de aprendizagem informal (GFSI 2018).

Os perigos atuais e emergentes relacionados com a segurança dos alimentos devem ser comunicados regularmente aos colaboradores. Isso fortalece a confiança no sistema de segurança dos alimentos e estimula o interesse dos colaboradores em compreender as causas dos incidentes e em identificar formas de preveni-los (GFSI 2018). Uma comunicação eficaz pode aumentar o envolvimento dos colaboradores, melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade de pessoal, promovendo maior motivação e comprometimento da equipa (Griffith et al. 2010a). As mensagens devem ser consistentes e claras para todos, garantindo que os colaboradores compreendam e sejam regularmente lembrados das práticas e da abordagem da empresa em relação à segurança dos alimentos (GFSI 2018).

As respostas da Secção 4 – Comunicação, Tabela 5, item 4.4 apresentou 50% de concordância total e 40% de concordância parcial, indicando que os colaboradores têm algum conhecimento da Equipa de Segurança dos Alimentos (ESA). É essencial que a ESA esteja presente de forma visível e ativa, utilizando diversas formas de comunicação. Já o item 4.5 registou 100% de concordância total, mas não foi possível obter evidências objetivas sobre a eficácia dessa comunicação. A eficácia das mensagens deve ser avaliada regularmente, e

isso pode ser feito através de inquéritos *online* e grupos focais (GFSI 2018). O item 4.14, apresentou 40% de concordância total, 50% de concordância parcial e não apresentou nenhuma discordância expressando relativamente que os colaboradores se sentem incentivados e confiantes em relatar problemas com a segurança dos alimentos. O item 4.17, apresentou 20% de discordância total e 30% de discordância parcial é um indicativo de que a empresa precisa dar mais ênfase à campanha do dia Mundial da Segurança dos Alimentos. É fundamental desenvolver uma campanha que envolva todos os colaboradores, incentivando a participação ativa por meio de sugestões e ideias, criando momentos de partilha. Essa iniciativa fortalece a cultura de segurança dos alimentos. O item 4.19 revelou que apenas 20% dos colaboradores discordam totalmente e 10% discordam parcialmente, indicando que muitos não se sentem à vontade para relatar preocupações relacionadas à segurança dos alimentos. É crucial que todos compreendam que a prevenção é o melhor caminho; prevenir é sempre preferível ao tratamento. Além disso, é essencial motivar os colaboradores a relatar e compartilhar “quase acidentes”. Para isso, deve-se criar um ambiente de confiança, onde todos se sintam confortáveis para compartilhar experiências positivas e alertar sobre potenciais perigos para a segurança dos alimentos ou comportamentos inadequados (GFSI 2018).

6.1. Análise de Causas, Ações Corretivas e Plano de Ação

Os problemas identificados neste estudo de caso surgiram a partir das respostas afirmativas do inquérito, que não refletiram a realidade observada e/ou cuja evidência não foi encontrada. A metodologia empregada para a análise de causas possíveis, ações corretivas e elaboração do plano de ação foi fundamentada no diagrama de Ishikawa (Docnix 2022).

6.1.1. Identificação do problema 1

Os colaboradores da Empresa X não estão a retirar todo o fardamento ao sair da área de produção; as regras internas da empresa apenas prevêem que os colaboradores, durante as pausas para as refeições, tenham que remover a parte de cima do fardamento e touca, assim como o avental e luvas. Esse comportamento pode representar um fator de risco de contaminação e comprometer a segurança dos alimentos.

A análise das possíveis causas foi em torno dos seguintes aspetos:

- Processos - Procedimentos pouco claros ou mal comunicados; falta de supervisão ou fiscalização adequada para garantir o cumprimento das normas; protocolos que permitem ambiguidade (ex.: apenas remover parte do fardamento).

- Comportamento dos colaboradores - Colaboradores podem não estar cientes dos perigos envolvidos ou não compreenderem a importância das normas; comodidade ou pressa durante as pausas; resistência a regras percebidas como desnecessárias.
- Equipamentos - As instalações para troca de roupa podem ser inadequadas ou desconfortáveis, o que desmotiva o cumprimento das normas; falta de sinalização para reforçar a retirada do fardamento; espaços ou processos de troca mal otimizados.
- Cultura organizacional – Pressão por produtividade que não prioriza o cumprimento de normas; falta de uma cultura forte de segurança dos alimentos e higiene.
- Treino – Treino insuficiente sobre as normas de higiene e das consequências de não seguir os protocolos adequados; ausência de reforço periódico (palestra, vídeos ou dinâmicas).

Ao identificar a causa raiz – Falta de treino robusto quanto à importância da retirada de todo fardamento e reforço de boas práticas, propõem-se as seguintes soluções:

- Reforçar a formação: Implementar um programa de formação contínuo e mais detalhado sobre segurança dos alimentos e higiene, incluindo simulações e vídeos que mostrem as consequências de falhas (GFSI 2018). Tornar o treino mais impactante, aumentando o comprometimento.
- Melhorar a fiscalização: Utilizar tecnologia para apoiar a supervisão, como sistemas de monitorização ou sensores que registem a saída de colaboradores da área de produção com partes do fardamento (Cunha et al. 2014).
- Tornar os processos mais eficientes: Rever as instalações para troca de fardamento, garantindo que sejam convenientes e rápidas (Griffith et al. 2010a). Garantir que os tempos de pausa contemplem adequadamente a troca de fardamento.
- Campanha de consciencialização: Colocar cartazes ou lembretes visuais nos vestiários e entradas das áreas de produção para reforçar a importância de seguir o protocolo (GFSI 2018).

Após as soluções serem implementadas propõem-se:

- Avaliar de perto os índices de conformidade ao protocolo de retirada de fardamento;
- Realizar auditorias periódicas e entrevistas com os colaboradores para avaliar se as melhorias estão a ser seguidas e se compreendem a importância das normas.

6.1.2. Identificação do problema 2

Atualmente, a higienização das instalações é feita pelos próprios colaboradores, o que pode resultar em procedimentos inadequados ou inconsistentes, comprometendo a segurança dos alimentos (Reg. (CE) 852/2004). É necessário definir uma equipa dedicada para realizar essa função com maior eficácia.

A análise das possíveis causas foi em torno dos seguintes aspetos:

- Recursos humanos - Os colaboradores de produção não possuem o treino especializado em práticas de higienização adequadas; A acumulação de responsabilidades, produção e higienização, pode levar a uma execução superficial das tarefas de limpeza.
- Processos - Falta de definição clara sobre quem é responsável pela higienização e quando deve ser feita; Procedimentos de higienização podem não estar adequadamente documentados ou comunicados.
- Gestão e Planeamento - A administração pode não ter dado prioridade à contratação de uma equipa de higienização especializada, possivelmente devido a limitações orçamentais ou falta de perceção da importância desta medida.
- Cultura Organizacional - A cultura da empresa pode valorizar mais a produtividade imediata do que a higiene e segurança a longo prazo; A falta de uma equipa dedicada pode não estar a ser vista como um problema crítico pelos gestores.

Ao identificar a causa raiz – Não priorização da contratação de uma equipa de higienização, propõem-se as seguintes soluções:

- Contratar ou designar uma equipa – Identificar e contratar uma equipa dedicada ou reestruturar a força de trabalho existente para que alguns colaboradores sejam totalmente responsáveis pela higienização.
- Treino especializado – Os membros da equipa de higienização devem receber treino específico em práticas de higienização de instalações/equipamentos (GFSI 2018).
- Rotinas e checklists: Implementar checklists para que a equipa de higienização possa seguir e registar as tarefas executadas.
- Supervisão regular: Nomear um supervisor de higienização para monitorizar o trabalho da equipa e garantir que os padrões de limpeza e desinfeção sejam cumpridos.
- Consciencialização: Implementar campanhas de consciencialização entre colaboradores e gestores para destacar a importância da higienização na produção de alimentos seguros (GFSI 2018; FIH 2024).
- Dar prioridade à segurança dos alimentos: Reforçar a importância da segurança dos alimentos como parte fundamental da cultura da empresa, ao lado da produtividade (Griffith et al. 2010a).

Depois de implementar uma equipa específica para a higienização, propõem-se o seguinte acompanhamento:

- Monitorizar o desempenho da equipa e a qualidade das instalações, observando reduções em incidentes de contaminação.
- Rever regularmente os processos e a eficácia da equipa de higienização, fazendo ajustes conforme necessário.
- Auditorias e *feedback* contínuo dos colaboradores e clientes para garantir que a segurança dos alimentos está a ser mantida.

6.1.3. Identificação do problema 3

A empresa não realiza avaliações regulares do grau de satisfação dos seus colaboradores. Isso pode levar à diminuição do bem-estar, menor produtividade e comprometimento com a qualidade do trabalho.

A análise das possíveis causas foi em torno dos seguintes aspetos:

- Falta de prioridade da liderança - A administração pode não reconhecer a importância da satisfação dos colaboradores para o sucesso da empresa; pode haver uma visão de que a avaliação da satisfação é um custo ou perda de tempo, sem impacto imediato nos resultados da empresa.
- Falta de processos definidos – Não existe um processo formal ou política interna para avaliar a satisfação dos colaboradores; a empresa pode não ter uma metodologia clara para conduzir avaliações, como inquéritos de clima ou entrevistas regulares.
- Cultura organizacional - A cultura da empresa pode não incentivar o diálogo aberto entre colaboradores e a gestão; pode haver medo ou receio dos colaboradores em expressar insatisfação devido a represálias ou falta de confiança na liderança.
- Recursos Humanos e Tecnologia - A empresa pode não dispor de ferramentas tecnológicas adequadas (plataformas de *feedback*, sistemas de gestão de recursos humanos) para realizar avaliações de satisfação; falta de especialistas ou recursos humanos treinados para conduzir e interpretar as avaliações.
- Comunicação interna - Falta de comunicação entre gestão e colaboradores, o que leva a uma desconexão entre as expectativas dos trabalhadores e o entendimento da liderança sobre o clima organizacional.

Com base na identificação da causa raiz (falta de prioridade e entendimento sobre a importância da satisfação dos colaboradores), as seguintes soluções podem ser propostas:

- Inquéritos de Satisfação Regulares - Implementar inquéritos de clima organizacional com perguntas relacionadas ao ambiente de trabalho, comunicação, oportunidades de crescimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros (GFSI 2018). As avaliações devem ser realizadas de seis meses a um ano para poder

captar a mudança de humor ao longo do tempo. Deve-se garantir o anonimato dos participantes para que possam expressar as suas opiniões sem receio.

- Reuniões de *feedback* - Promover reuniões regulares entre a equipa e os gestores para discutir preocupações, *feedback* e sugestões (Griffith et al. 2010a).
- Caixa de sugestões anónima - Oferecer treino à equipa de gestão para desenvolver habilidades de comunicação e escuta ativa. Uma liderança empática e acessível é fundamental para garantir um ambiente onde os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados (FIH 2024).
- Sessões de sensibilização sobre a importância do clima organizacional - Demonstrar aos gestores, com dados e estudos, como a satisfação dos colaboradores está diretamente ligada à produtividade, redução de erros e melhoria da qualidade (GFSI 2018).
- Programas de reconhecimento - Criar sistemas de reconhecimento que celebrem o bom desempenho e a contribuição dos colaboradores, o que pode aumentar a satisfação e o compromisso com a empresa (GFSI 2018).
- Incentivos não financeiros - Além de compensações financeiras, oferecer incentivos como formações, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho mais flexível pode melhorar o grau de satisfação (GFSI 2018).

Após as soluções serem implementadas propõem-se:

- Monitorizar regularmente: Avaliar se os colaboradores estão mais satisfeitos e se há melhorias no desempenho, motivação e retenção de talento.
- Avaliar indicadores-chave: Observar se houve uma redução do número de faltas, e aumento na produtividade e qualidade do trabalho.
- Rever continuamente: O processo de medição da satisfação não deve ser uma ação única. Reavaliar regularmente as práticas, ajustando conforme necessário, e garantindo que os colaboradores sintam que a sua voz tem impacto.

6.1.4. Identificação do problema 4

A Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos não estão a ser adequadamente divulgadas ou compreendidas pelos colaboradores. Isso pode resultar em falta de alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, pouca atenção às práticas de segurança dos alimentos e, em última instância, comprometer a qualidade do trabalho e a conformidade com normas regulamentares.

A análise das possíveis causas foi em torno dos seguintes aspetos:

- Processos inadequados - A empresa pode não ter processos eficazes para comunicar esses valores fundamentais aos colaboradores de forma clara e

consistente; A divulgação pode ser feita de maneira genérica ou específica, sem impacto ou repetição suficiente para garantir a compreensão.

- Cultura organizacional - A Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos podem não estar integradas na cultura da empresa. Se não forem constantemente reforçadas pelos gestores e líderes, os colaboradores tendem a não dar a devida importância; A empresa pode estar mais focada em resultados operacionais e de produção, relegando a política de segurança dos alimentos a um segundo plano.

- Treino e sensibilização - Falta de formação adequada para garantir que os colaboradores compreendam a importância da Política de Segurança dos Alimentos, bem como a relação entre a Missão/Visão e o seu trabalho diário; treinos podem ser superficiais ou raros, focando mais em atividades operacionais do que nos valores estratégicos.

- Falta de liderança sobre o tema - Os líderes e gestores podem não estar a reforçar regularmente a Visão, Missão e a importância da segurança dos alimentos nas suas interações diárias com as equipas.

- Divulgação - A falta de materiais visuais e recursos (cartazes, folhetos, vídeos) que lembrem constantemente os colaboradores da Visão, Missão e Política de Segurança podem contribuir para a sua não interiorização.

Com base na causa raiz (falta de uma estratégia clara de comunicação e priorização), as seguintes soluções podem ser implementadas para melhorar a divulgação da Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos:

- Comunicação clara e repetida - Criar um plano de comunicação interno para divulgar a Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos de forma contínua. Isso pode incluir reuniões regulares e e-mails informativos, cartazes, intranet, plataformas digitais, painéis informativos com mensagens simples e claras sobre a importância desses temas (Griffith et al.2010a; GFSI 2018; FIH 2024).

- Treino contínuo - Incorporar a Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos nos programas de treinamento, especialmente durante a integração de novos colaboradores. O treinamento deve destacar a importância de seguir essas diretrizes para a segurança e sucesso da empresa (GFSI 2018; (Griffith et al., 2010a).

- Reuniões de alinhamento - Durante reuniões de equipa, os gestores devem dedicar tempo para reforçar como as tarefas diárias estão ligadas à Visão e Missão da empresa, além de sublinhar o impacto das práticas de segurança dos alimentos (Griffith et al. 2010a).

- Campanha de conscientização - Lançar uma campanha interna para reforçar a cultura de segurança dos alimentos, explicando como cada colaborador, independentemente da sua função, contribui para a segurança do produto final e o sucesso da empresa (FIH 2024).

- Reconhecimento e recompensas - Implementar programas de reconhecimento para os colaboradores que exemplificam as boas práticas relacionadas com a segurança dos alimentos e que demonstram estar alinhados com a Visão e Missão da empresa (GFSI 2018).

Após as soluções serem implementadas propõem-se:

- Monitorizar o impacto das novas iniciativas através de questionários de satisfação e entrevistas para avaliar se os colaboradores compreendem e interiorizam a Visão, Missão e Política de Segurança dos Alimentos.

- Revisar regularmente o plano de comunicação e os treinamentos periodicamente para garantir que continuam eficazes e ajustados às mudanças da empresa e da sua estratégia.

- Medição de conformidade, ou seja, acompanhar de perto a conformidade com a Política de Segurança dos Alimentos para verificar se as práticas estão a ser corretamente implementadas no dia a dia.

6.2. Avaliação do Grau de Maturidade

Com base nos resultados obtidos do inquérito, a Empresa X atingiu uma pontuação de 4,3 (86%) no modelo de maturidade da cultura de segurança dos alimentos do GFSI (2018). Esse resultado indica que a empresa está em um estágio avançado de desenvolvimento, o que sugere que a cultura de segurança dos alimentos é forte e bem implementada. No entanto, apesar de a pontuação ser positiva, ainda existem áreas que podem ser melhoradas.

A pontuação 4,3 em uma escala de 1 a 5 significa que a empresa está muito próxima do nível mais alto de maturidade. Isso reflete um ambiente onde as práticas de segurança dos alimentos já estão bem estabelecidas e são seguidas de forma consistente. Em uma organização com esse grau de maturidade, espera-se que:

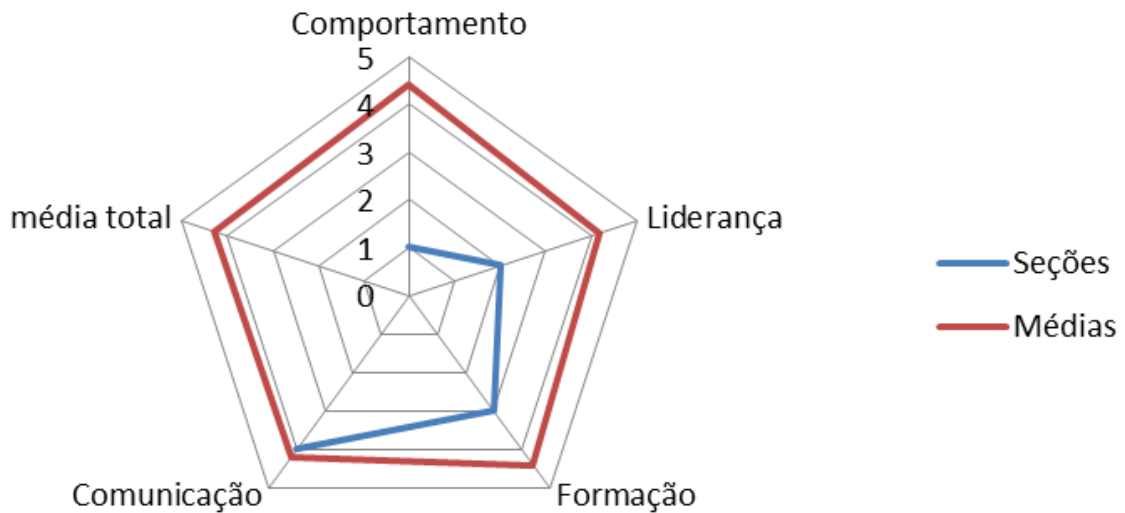
- A liderança esteja comprometida com a segurança dos alimentos e que isso esteja alinhado com a estratégia da empresa.

- Os colaboradores estejam conscientes e participativos na implementação de práticas seguras no ambiente de trabalho.

- Haja uma cultura onde os potenciais perigos relacionados com a segurança dos alimentos sejam minimizados e continuamente monitorizados.

As médias obtidas em cada secção e a média total do inquérito estão representadas no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Distribuição das Médias por Secção e a Média Total



Apesar da pontuação elevada, a empresa X não implementou algumas ações essenciais para alcançar a excelência na cultura de segurança dos alimentos. Aqui estão os pontos destacados que precisam de atenção:

- Avaliação de desempenho para todos os colaboradores: Embora a empresa esteja em um estágio avançado, a falta de uma avaliação formal de desempenho pode limitar a capacidade de identificar áreas de melhoria individuais e garantir que todos estejam cumprindo os padrões exigidos.
- Programa de recompensas e valorização dos colaboradores: A implementação de um programa que reconheça e recompense os colaboradores por seu comprometimento com a segurança dos alimentos é crucial para manter a motivação e incentivar a adesão contínua às boas práticas. A falta desse sistema pode gerar desmotivação a longo prazo.
- Formação para os diretores: É importante garantir que a alta direção também receba formação específica sobre segurança dos alimentos, visto que eles são os responsáveis por dar o exemplo e tomar decisões estratégicas que afetam toda a organização. A formação dos diretores pode garantir uma visão alinhada com as melhores práticas globais.

Além das lacunas identificadas, a empresa já adotou algumas boas práticas, mas ainda precisa aprimorar a sua execução:

- Estimular os colaboradores a relatar preocupações: É importante reforçar uma cultura aberta de comunicação, onde os colaboradores se sintam à vontade para relatar suas preocupações sem medo de represálias. Um ambiente onde a comunicação é incentivada pode evitar incidentes de segurança dos alimentos.
- Avaliar regularmente a satisfação dos colaboradores: A satisfação dos colaboradores influencia diretamente o seu desempenho. Avaliações regulares podem identificar problemas de moral ou outros obstáculos que impactem a adesão às práticas de segurança dos alimentos.
- Divulgação da visão, missão e política de segurança dos alimentos: é importante que todos os colaboradores estejam constantemente conscientes e alinhados com os objetivos de segurança dos alimentos da empresa. Reforçar a comunicação dessas diretrizes ajuda a manter o foco em boas práticas.
- Avaliação da eficácia da comunicação: A comunicação interna deve ser avaliada regularmente para garantir que as informações sobre segurança dos alimentos sejam claras, compreendidas e aplicadas corretamente.

7. Considerações Finais

Com base nesse estudo foi possível perceber que para se estabelecer uma cultura de segurança dos alimentos, dentro de uma indústria alimentar, é necessário entender a cultura organizacional. Uma cultura de segurança dos alimentos forte começa com o comprometimento e a liderança da gestão, incluindo educação e treino, melhoria contínua, comunicação, transparência e envolvimento de todos os funcionários/colaboradores da organização. Um ponto relevante é que a construção da cultura de segurança dos alimentos ocorre a partir das atitudes, valores e crenças compartilhadas por um grupo de pessoas que acabam influenciando umas às outras a partir do comportamento que assumem no seu dia a dia dentro da indústria alimentar. Sendo assim, é necessário alinhar a política e os valores da organização com as atitudes, valores e crenças dos funcionários/colaboradores para que sejam alcançados os resultados esperados.

As normas, os procedimentos e orientações estabelecidos, descritos ou não, que fazem parte da organização, nem sempre são suficientes para que os colaboradores melhorem o desempenho em relação à segurança dos alimentos. Consolidar o comportamento de incentivo mútuo e aumentar a responsabilidade individual pode contribuir ainda mais para uma cultura de segurança alimentar robusta. Quando todos os colaboradores se sentem responsáveis e valorizados, não apenas cumprem as normas, mas também se tornam agentes ativos de melhoria contínua. Portanto, para garantir a longevidade e eficácia da segurança dos alimentos na Empresa X, o foco deve estar no reforço dessa

responsabilidade coletiva e no incentivo à participação ativa dos colaboradores na criação de um ambiente seguro.

Esse estudo indica que é preciso desenvolver estratégias baseadas no comportamento para compreender melhor o papel de cada um dos atores quando o assunto é o fortalecimento da cultura da segurança dos alimentos dentro da organização.

8. Referências Bibliográficas

- Alves, J. (2021). Nosso destino é acertar! Revista Segurança Comportamental, GA, Lda. Lisboa. Portugal. [Internet]. [Acedido 2024 Jan 16];14[42-48 p]. <https://www.segurancacomportamental.com/revistas/item/840-nosso-destino-e-acertar>
- Bounassar, C. (2021). O papel do líder na cultura de segurança. Revista Segurança Comportamental, GA, Lda. Lisboa. Portugal. [Internet]. [Acedido 2024 Jan 09];14[36-40 p]. <https://www.segurancacomportamental.com/revistas/item/836-o-papel-do-lider-na-cultura-de-seguranca>
- Bregolin J, Zanin L, Stedefeldt E, Venzke J. 2021. Food Safety Culture: Concept and Elements for the Practice of Professionals Working in Food Companies. ACTA Portuguesa de Nutrição. <https://dx.doi.org/10.21011/apn.2021.2606>
- Bureau Veritas Brasil – Shaping a Word of Trust. 2024. [Internet]. [Acedido 2024 Jul 22]. <https://www.bureauveritas.com.br/pt-br/magazine/cultura-de-seguranca-de-alimentos>
- Choudhry RM, Fang D, Mohamed S. 2007. The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. Safety Science. 45(10): 993-1012. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.09.003>
- Codex Alimentarius, 2022. General Principles of food hygiene. CAC/RCP 1-1969. Rev 2022. Codex Alimentarius Commission. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc6125en>
- [CE] Comissão Europeia. 2022. Comunicação da Comissão 2022/C 355/01 de 15 de setembro de 2022 sobre a implementação de sistemas de gestão da segurança alimentar que abrangem boas práticas de higiene e procedimentos baseados nos princípios HACCP, incluindo a facilitação/flexibilidade da implementação em determinadas empresas do setor alimentar. Jornal Oficial da União Europeia. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022XC0916\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022XC0916(01))
- Cunha DT. 2021. Improving food safety practices in the foodservice industry. Current Opinion in Food Science. 42: 127-133. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2021.05.010>
- Cunha DT, Stedefeldt E, Rosso VV. 2014. The role of theoretical food safety training on Brazilian food handlers' knowledge, attitude and practice. Food Control. 43:167-174. <https://dx.doi.org/10.1016/j.foodcont.2014.03.012>
- Cunha DT, Soon JM, Eluwole EE, Mullan BA, Bai L, Stedefeldt E. 2022. Knowledge, attitudes and practice model in food safety: Limitations and methodological suggestions. Food Control. Vol. 141. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2022.109198>
- De Boeck E, Jacxsens L, Vanoverberghe P, Vlerick P. 2019. Method triangulation to assess different aspects of food safety culture in food service operations. Food Research International. 116: 1103-1112. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2018.09.053>
- DiPrete L, Garza T, Spinrad M. 2023. Focus groups among retail food establishment staff and management reveal obstacles and promoters of good food safety culture. Food Humanity 2023. 1:880-886. <https://doi.org/10.1016/j.foohum.2023.07.022>
- Docnix Qualidade e Inovação 2022. Curso Interpretação da ISO 9001:2015. 20 módulos. 2022. <https://docnix.com.br>
- Egan MB, Raats MM, Grubb SM, Eves A, Lumbers ML, Dean MS, Adams MR. 2007. A review of food safety and food hygiene training studies in the commercial sector. Food Control. 18(10):1180–1190. <https://doi.org/10.1016/j.foodcontrol.2006.08.001>
- [FAO] Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2022. [Internet]. [Acedido 2023 Mar 20]. <https://www.fao.org>
- [FIH] Food Industry Hub. 2024. [Internet]. [Acedido 2024 Jan 22]; [Acedido Jan 25]. <https://foodindustryhub.com/understanding-food-safety-and-quality-culture/>

Fidalgo A. 2020. O Comportamento.GRUPO SD. Revista 'Pensar Fora da Caixa'[Internet]. [Acedido 2024 Jan 27]:[1 p.] <https://www.gruposd.pt/o-comportamento/>

Frankish EJ, McAlpine G, Mahoney D, Oladele B, Lunning PA, Ross T, Bowman JP, Bozkurt H. 2021. Review article: Food safety culture from the perspective of the Australian horticulture industry. Trends in Food Science & Technology. 116: 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.07.007>

[GFSI] Global Food Safety Initiative. Jepsen L. A Culture Food Safety. 2018. Vol.1

Griffith CJ, Livesey KM, Clayton DA. 2010(a). The assessment of food safety culture. British Food Journal. 112:439-456

Griffith CJ, Livesey KM, Clayton DA. 2010(b). Food safety culture: The evolution of na emerging risk fator?. British Food Journal. 112:426-438

Hasnan NZN, Basha KR, Amim NAM, Ramli SHM, Tang JYH, Aziz NA. Analysis of the most frequente nonconformance aspects related to Good Manufacturing Practices (GPM) among small and médium enterprises(SMEs) in the food industry and their factors. 2022. Food Control. 141:1-11. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2022.109205>

Jespersen L, Griffiths M, Maclaurin T, Chapman B, Wallace CA. 2016. Measurement of food culture using survey and maturity profiling tools. Food Control. 66:174-182. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2016.01.030>

Jubayer F, Kayshar S, Hossain S, Uddin N, Al-Emran, Akter S S. 2020. Evaluation of food safety knowledge, attitude, and self-reported practices of trained and newly recruited untraneid works of two baking industries in Dhaka, Bangladesh. Heliyon. Vol. 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05021>

Käferstein F, Abdussalam M. 1999. Food safety in the 21st century. Bulletin of the word health Organization, 1999, 7(4):347-350.

Kramer A, Hoover ER, Hedeem N, DiPrete L, Tuttle J, Irving DJ, Viveiros B, Nicholas D, Monroy JA, Moritz E et al. 2023. Development of na Empirically Derived Measure of Food Safety Culture in Restaurants. Journal of Food Protection. 86(3):100043. <https://doi.org/10.1016/j.jfp.2023.100043>

Manning L. 2018. The value of food safety culture to the hospitality industry. Worldwide Hospitality and tourism. 10(3):00-00. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2018-0008>

Manning L, Luning PA, Wallace CA. 2019. The Evolution and Cultural Framing of Food Safety Management Systems – Where from and Where next?. Compr Rev Food Sci Food Saf, 18(6):1770-1792. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12484>

Manual de Sistema de Gestão de Segurança Alimentar – Empresa X. Departamento de Controlo de Qualidade. Última Revisão em 29 de setembro de 2023.

Mérieux NutriSciences. 2024. [Internet]. [Acedido 2024 Jul 25]. <https://www.merieuxnutrisciences.com/pt/alimentos/gestao-da-seguranca-e-qualidade-alimentar/cultura-de-seguranca-alimentar/>

Nayak R, Waterson P. 2016. The Assesment of Food Safety Culture: An investigation of current challenges, barreiers and future opportunities within the food industry. Food Control, 73:1114-1123. <https://dx.doi.org/10.1016/j.foodcont.2016.10.061>

[NP] Norma Portuguesa EN ISO 9001:2015. Sistemas de Gestão da Qualidade. Instituto Português da Qualidade. 4ª Edição.

[NP] Norma Portuguesa EN ISO 22000:2018. Sistema de gestão da segurança dos alimentos. Requisitos para qualquer organização na cadeia alimentar. Instituto Português da Qualidade. 2ª Edição.

Nyarugwe SP, Linnemann A, Hofstede GJ, Fogliano V, Lunning PA. 2016. Determinants for conducting food safety culture research. Trends in Food Science & Technology. 56:77-87. <https://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2016.07.015>

Panghal A, Chhikara N, Sindhu N, Jaglan S. 2018. Role of Food Safety Management Systems in safe food. J Food Saf. 2018;e12464. <https://doi.org/10.1111/jfs.12464>

REGULAMENTO (CE) 852/2004 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 29 de abril de 2004 que estabelece regras específicas de organização dos controlos oficiais de produtos de origem animal destinados ao consumo humano. (JO L 139 de 30/04/2004, p1).

REGULAMENTO (CE) 853/2004 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 29 de abril de 2004 que estabelece regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal. (JO L 139 de 30/04/2004, p55).

REGULAMENTO (UE) 2021/382 DA COMISSÃO de 3 de março de 2021 que altera os anexos do Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo à higiene dos géneros alimentícios no que se refere à gestão de alérgenos alimentares, à redistribuição dos alimentos e à cultura de segurança dos alimentos. Jornal Oficial da União Europeia (Texto relevante para efeitos do EEE).(OJ L 74 04.03.2021, p. 3, ELI: <https://data.europa.eu/eli/reg/2021/382/oj>)

[SGS] Société Générale de Surveillance. 2019. <https://www.sgs.com/pt-br/noticias/2019/09/seguranca-de-alimento-x-seguranca-alimentar>. Acedido em 20-01-2024

Sharman N, Wallace CA, Jespersen L. 2019. Terminology and the understanding of culture, climate, and behavioural change – Impact of organisational and human factors on food safety management. Trends in Food Science & Technology. 96(2020):13-20. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.12.005>

Soares LS, Almeida RCC, Larroza IN. 2016. Conhecimento, Atitudes e Práticas de Manipuladores de alimentos em Segurança dos Alimentos: Uma Revisão. Higiene Alimentar, n  256/257, 30: 71-76. Brasil

Sousa, A. 2012. A importância dos comportamentos na segurança alimentar. Revista Segurança Comportamental, GA, Lda. Lisboa. Portugal. [Internet]. [Acedido 2024 Jan 25]; 5[19-21p]. <https://www.seguranacompportamental.com/revistas/item/565-a-importancia-dos-comportamentos-na-seguranca-alimentar>

Spagnoli P, Jacxsens L, Vlerick P. 2023. Towards a food safety culture improvement roadmap: diagnosis and gap analysis through a conceptual framework as the first steps. Food Control 145 (2023): 109398. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2022.109398>

Villamiel M, Albi ana PM. 2022. Update of challenges for food quality and safety management. Journal of Agriculture and Food Research. 10:100393. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2022.100393>.

[WHO] World Health Organization. 2022. [Internet]. [Acedido 2024 Jan 19]. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>

Zanin LM, Cunha DT, Rosso VV, Capriles VD, Stedefeldt E. 2017. Knowledge, attitudes and practices of food handlers in food safety: Na integrative review. Food Research International. 100:53-62. <https://dx.doi.org/10.1016/j.foodres.2017.07.042>

ANEXOS

ANEXO 1: Lista de verificação para avaliação da cultura de segurança dos alimentos

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS		
OBJETIVO: Verificar se a organização tem implantada a Cultura de Segurança dos Alimentos		
ORGANIZAÇÃO: Empresa X		Data da verificação
RESPONSÁVEL: Entrevistado 1		
INSTRUÇÕES: 1) Para confirmação das informações pode-se recorrer: a verificação visual, a entrevista, a registo. Pode-se utilizar apenas um modo de confirmação ou utilizar dois modos em simultâneo conforme descrito na coluna Observação. 2) Existe um manual explicativo que pode ser consultado com o objetivo de facilitar o entendimento e o que deve ser verificado.		
ITENS		Observação
1. REGRAS GERAIS/ HIGIENE E COMPORTAMENTO PESSOAL/HIGIENIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES		
1.1.	Os colaboradores têm consciência de que as regras básicas de higiene pessoal são fundamentais para a produção de alimento seguro.	Verificação visual
1.2.	Os colaboradores sabem porque a higienização das mãos deve ser realizada em duas etapas: limpeza e desinfecção.	Entrevista e registo
1.3.	Os funcionários/colaboradores incentivam-se ativamente entre si para assumirem um compromisso cada vez maior com a segurança dos alimentos.	Entrevista
1.4.	Os colaboradores trocam sempre todo o fardamento ao saírem das dependências da área da produção.	Verificação visual
1.5.	Os colaboradores seguem as regras definidas pela organização mesmo quando ninguém está olhando.	Verificação visual
1.6.	Os colaboradores foram informados sobre como devem proceder no caso de apresentarem alguma enfermidade.	Entrevista e registo
1.7.	Os colaboradores foram informados e treinados sobre as práticas a seguir no caso de ocorrer exposição a sangue e a outros fluidos corporais.	Entrevista e registo
1.8.	O colaborador sabe que em caso de doença (diarreia, vômitos, infeções pulmonares, lesões de pele, etc.) é seu dever informar a chefia.	Entrevista e registo
1.9.	A higienização da farda é da responsabilidade da organização.	Verificação visual e registo
1.10.	O colaborador tem consciência de que a falta de higiene durante a manipulação dos alimentos compromete a segurança dos mesmos.	Entrevista e registo
1.11.	O plano de higienização está afixado em local visível e adequado para o fim a que se destina.	Verificação visual
1.12.	Existe uma equipa específica e definida para realizar a higienização das instalações/equipamentos e que é responsável pelo respetivo registo diário.	Registo
1.13.	O colaborador sabe a quem reportar caso haja um incidente durante a higienização das salas/equipamentos.	Entrevista e registo
1.14.	Os controlos preventivos utilizados são adequados para controlar as pragas e são eficazes.	Registo
1.15.	O grau de satisfação dos funcionários/colaboradores em relação à organização é avaliado periodicamente.	Registo
1.16.	O funcionário/colaborador consome os produtos produzidos na organização.	Entrevista

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

OBJETIVO: Verificar se a organização tem implantada a Cultura de Segurança dos Alimentos		
ORGANIZAÇÃO: Empresa X	Data da verificação	
RESPONSÁVEL: Entrevistado 1		
INSTRUÇÕES: 1) Para confirmação das informações pode-se recorrer: a verificação visual, a entrevista, a registo. Pode-se utilizar apenas um modo de confirmação ou utilizar dois modos em simultâneo conforme descrito na coluna Observação. 2) Existe um manual explicativo que pode ser consultado com o objetivo de facilitar o entendimento e o que deve ser verificado.		
ITENS	Observação	
2. LIDERANÇA/PESSOAS		
2.1.	A Administração está envolvida e comprometida com a segurança dos alimentos.	Entrevista
2.2.	A segurança dos alimentos é prioridade na organização.	Entrevista e registo
2.3.	Os funcionários/colaboradores têm consciência que as suas funções contribuem para a missão e o propósito da organização.	Entrevista
2.4.	Os Departamentos de Recursos Humanos, Aprovisionamento, Manutenção e Produção reconhecem e compreendem as suas responsabilidades em relação à segurança dos alimentos.	Entrevista e registo
2.5.	A Equipa de Segurança dos Alimentos tem reuniões periódicas com os outros departamentos da organização sobre a segurança dos alimentos.	Registo
2.6.	As chefias reúnem com os funcionários para comunicar as expectativas de segurança dos alimentos, comunicar auditorias e vistorias, enfatizar regras a cumprir, e outras questões de qualidade alimentar.	Entrevista e registo
2.7.	As não conformidades sobre a segurança dos alimentos são tratadas pela liderança, sempre que possível, em conjunto com os supervisores; quando não é possível apenas lhes comunicam os planos de ação.	Registos
2.8.	Existe avaliação de desempenho para todos os funcionários/colaboradores.	Registos
2.9.	A organização tem um sistema de recompensa e valorização dos funcionários/colaboradores.	Registo
2.10.	A liderança investe nos líderes informais/influenciadores de comportamentos para disseminar bons comportamentos em relação à Segurança dos Alimentos.	Entrevista
2.11.	A liderança dentro da área de produção é sempre exercida de forma positiva.	Entrevista
2.12.	As ações sociais promovidas pela organização estão inseridas no seu planeamento anual.	Ver registos
2.13.	A Administração realiza reuniões regulares com todos os departamentos para tratar de assuntos pertinentes à segurança dos alimentos e documenta essas reuniões.	Ver registos
2.14.	Os funcionários/colaboradores são capazes de se adaptarem às mudanças de funções, quando solicitados, sem se sentirem pressionados.	Entrevista
2.15.	A organização, perante situações inesperadas, tem plano de contingência.	Registo
2.16.	Os funcionários/colaboradores compreendem que a Cultura de Segurança dos Alimentos faz parte da Cultura da Organização.	Entrevista
2.17.	A liderança tenta inspirar os funcionários/colaboradores a darem o melhor de si.	Entrevista
2.18.	Os funcionários/colaboradores sabem o que devem fazer mas nem sempre fazem o que sabem.	Entrevista e registo

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

OBJETIVO: Verificar se a organização tem implantada a Cultura de Segurança dos Alimentos		
ORGANIZAÇÃO: Empresa X		Data da verificação
RESPONSÁVEL: Entrevistado 1		
INSTRUÇÕES: 1) Para confirmação das informações pode-se recorrer: a verificação visual, a entrevista, a registo. Pode-se utilizar apenas um modo de confirmação ou utilizar dois modos em simultâneo conforme descrito na coluna Observação. 2) Existe um manual explicativo que pode ser consultado com o objetivo de facilitar o entendimento e o que deve ser verificado.		
ITENS		Observação
3. ACOLHIMENTO/SENSIBILIZAÇÃO/FORMAÇÃO		
3.1.	A organização tem um programa de acolhimento para o primeiro dia de trabalho do novo colaborador.	Registo
3.2.	O novo colaborador sabe a quem recorrer se tiver alguma dúvida.	Entrevista e registo
3.3.	Os funcionários têm formação nos perigos e riscos específicos de sua função.	Registo
3.4.	Todos os funcionários/colaboradores participam de cursos de formação sobre segurança dos alimentos.	Registo
3.5.	Os cursos de formação são adaptados às diferentes categorias de funcionários/colaboradores.	Registo
3.6.	Os cursos de formação são avaliados pelos funcionários/colaboradores.	Registo
3.7.	A formação ministrada tem impacto na alteração do comportamento do colaborador/formando.	Verificação visual
3.8.	Os Diretores, em algum momento, participaram de uma formação sobre segurança dos alimentos	Registo
3.9.	Os funcionários têm formação sobre o porquê das medidas de controlo serem importantes e quais as consequências em caso de falhas ou não implementação.	Registo
3.10.	Os colaboradores compreendem porque estão a fazer as coisas de uma determinada forma e não de outra.	Registo
3.11.	Todos os funcionários recebem uma visão geral básica de segurança dos alimentos, para que reconheçam a responsabilidade de estar numa indústria onde as pessoas consomem os seus produtos.	Registo
3.12.	A organização tem um Programa de treino contínuo desenvolvido para ampliar o conhecimento e incorporar a necessidade de foco na segurança dos alimentos.	Registo

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

OBJETIVO: Verificar se a organização tem implantada a Cultura de Segurança dos Alimentos		
ORGANIZAÇÃO: Empresa X		Data da verificação
RESPONSÁVEL: Entrevistado 1		
INSTRUÇÕES: 1) Para confirmação das informações pode-se recorrer: a verificação visual, a entrevista, a registo. Pode-se utilizar apenas um modo de confirmação ou utilizar dois modos em simultâneo conforme descrito na coluna Observação. 2) Existe um manual explicativo que pode ser consultado com o objetivo de facilitar o entendimento e o que deve ser verificado.		
ITENS	Observação	
4. COMUNICAÇÃO		
4.1.	A Visão e Missão da organização é comunicada de forma clara e é compreendida por todos os funcionários/colaboradores.	Entrevista e registo
4.2.	A Política de Segurança dos Alimentos é comunicada de forma clara e é compreendida por todos os funcionários/colaboradores.	Entrevista e registo
4.3.	A comunicação sobre a segurança dos alimentos é realizada pelos departamentos apropriados.	Registo
4.4.	Todos os funcionários/colaboradores têm conhecimento da existência da Equipa de Segurança dos Alimentos, bem como dos membros que a compõem.	Registo
4.5.	A avaliação da eficácia da mensagem sobre a segurança dos alimentos para os funcionários/colaboradores é realizada.	Registo
4.6.	A comunicação com os funcionários/colaboradores é realizada de forma clara, coerente e objetiva.	Entrevista e registo
4.7.	Os resultados das auditorias são divulgados a todos os departamentos da organização.	Registo
4.8.	As mensagens relativas à segurança dos alimentos são compreendidas por todos dentro da organização.	Entrevista e registo
4.9.	As mensagens transmitidas às Partes Interessadas são claras a ponto de lembrar a importância da manutenção dos padrões de segurança dos alimentos.	Registo
4.10.	A comunicação da Equipa de Segurança dos Alimentos é realizada diretamente à Administração e a sua frequência está estabelecida num procedimento.	Registo
4.11.	Os riscos de segurança dos alimentos atuais e emergentes são comunicados regularmente aos funcionários/colaboradores.	Registo
4.12.	O funcionário/colaborador sabe para onde encaminhar as questões sobre segurança dos alimentos que estejam além da sua responsabilidade.	Registo
4.13.	É comunicado aos funcionários/colaboradores porque as medidas de controlo são importantes e quais as consequências que podem enfrentar quando as mesmas falham ou não são seguidas.	Registo
4.14.	Os funcionários/colaboradores sentem-se incentivados e confiantes para reportar problemas com a segurança dos alimentos.	Entrevista
4.15.	As sugestões registadas e selecionadas dos funcionários/colaboradores, em relação à segurança dos alimentos, são divulgadas para toda a organização.	Registo
4.16.	As mensagens transmitidas aos funcionários/colaboradores são claras a ponto de lembrá-los regularmente das práticas que contribuem para produção de alimentos seguros.	Registo
4.17.	A organização faz campanha para celebrar com os funcionários/colaboradores o dia Mundial da Segurança dos Alimentos.	Registo
4.18.	Os funcionários/colaboradores são ouvidos e questionados para a tomada de ações relativas a mudanças de processos que tenham impacto na segurança dos alimentos.	Entrevista e registo
4.19.	Os funcionários/colaboradores sentem-se desencorajados em relatar preocupações com a segurança dos alimentos.	Entrevista

ANEXO 2: Manual da lista de verificação para cultura de segurança dos alimentos

MANUAL - CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS	
ITEM	1. REGRAS GERAIS/ HIGIENE E COMPORTAMENTO PESSOAL/HIGIENIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES
1.1.	Verificar se os colaboradores mantêm o cabelo, corpo e roupas pessoais limpos e bem cuidados; se mantêm durante o trabalho as luvas/mãos limpas; se mantêm o fardamento de trabalho limpo
1.2.	Entrevistar o colaborador e verificar se esta informação está registada em manual
1.3.	Entrevistar o colaborador e verificar se ele tem esse comportamento perante os demais colegas e qual colega ele já incentivou
1.4.	Verificar se ocorre a retirada total do fardamento após a saída da área de produção
1.5.	Verificação visual
1.6.	Entrevistar o colaborador e verificar se essa informação está registada em manual
1.7.	Entrevistar o colaborador e verificar se essa informação está registada em manual
1.8.	Entrevistar o colaborador e verificar se essa informação está registada em manual
1.9.	Verificar se na indústria tem lavanderia ou verificar o registo de subcontratação com empresa de lavanderia
1.10.	Verificar se esta informação está registada em manual
1.11.	Verificar onde está afixado e o procedimento descrito
1.12.	Verificar os registos
1.13.	Entrevistar o colaborador e verificar se essa informação está registada em algum procedimento
1.14.	Verificar os relatórios
1.15.	Verificar as pesquisas de satisfação para os colaboradores
1.16.	Entrevistar os colaboradores quanto ao consumo dos produtos produzidos na empresa
2. LIDERANÇA	
2.1.	Entrevistar os funcionários
2.2.	Verificar os registos
2.3.	Entrevistar os funcionários - o colaborador sabe qual é a missão e o propósito da organização; a Missão e o Propósito da empresa estão expressos nos manuais
2.4.	Entrevistar os funcionários e verificar os registos - em toda a organização, a segurança dos alimentos foi definida para cada membro e departamento de forma clara
2.5.	Verificar registos das reuniões
2.6.	Verificar registos das reuniões
2.7.	Verificar registos das reuniões
2.8.	Verificar a avaliação de desempenho
2.9.	Verificar se a existe um plano de recompensa e valorização do colaborador - prêmios individuais e por equipa; compensação monetária e de tempo; elogios; funcionário do mês; etc
2.10.	Entrevistar os colaboradores - a liderança sabe quem são os líderes informais e procura investir nesses colaboradores para que possam influenciar de maneira positiva a equipa. (Reconhecer os influenciadores dos comportamentos dos funcionários e desenvolver formação e comunicações em segurança dos alimentos para os acomodar irá otimizar a adesão dos funcionários aos programas de segurança dos alimentos)
2.11.	Entrevistar os colaboradores - a liderança é exercida de forma ética, justa, coerente, aceita críticas e abre espaço para discussões
2.12.	Verificar que ações sociais são desenvolvidas e se estão no planeamento anual da empresa
2.13.	Verificar registos das reuniões
2.14.	Entrevistar os colaboradores - os colaboradores sentem-se confortáveis e capazes quando mudam de atividades
2.15.	Ver Plano de contingência - Problemas climáticos (inundações, terremotos, incêndios), guerras, pandemias
2.16.	Entrevistar colaboradores - as práticas da organização vão refletir a cultura de segurança dos alimentos
2.17.	Entrevistar colaboradores - a liderança exemplifica e demonstra a importância da segurança dos alimentos
2.18.	Entrevista e registo - compreender quais são as crenças e valores do colaborador que o estão impedindo de fazer as coisas como devem ser feitas

MANUAL - CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

ITEM	3. ACOLHIMENTO/SENSIBILIZAÇÃO/FORMAÇÃO
3.1.	Verificar manual do 1º dia
3.2.	Entrevistar o colaborador e verificar se está definido a que pessoa ele deve recorrer em caso de dúvida
3.3.	Verificar o plano de formação
3.4.	Verificar o plano de formação e a lista de presença
3.5.	Verificar o plano de formação
3.6.	Verificar a avaliação de formação
3.7.	Verificar o comportamento do colaborador no desempenho das suas funções
3.8.	Verificar o plano de formação e a lista de presença
3.9.	Verificar plano de formação
3.10.	Verificar plano de formação
3.11.	Verificar plano de formação
3.12.	Verificar plano de formação (programa de treino contínuo)
4. COMUNICAÇÃO	
4.1.	Entrevistar o colaborador e verificar os canais e as mensagens transmitidas
4.2.	Entrevistar o colaborador e verificar os canais e as mensagens transmitidas
4.3.	Verificar os registos definindo quais os departamentos - Departamento de RH, Departamento de Qualidade e Departamento de Produção
4.4.	Verificar a mensagem dando conhecimento da Equipa
4.5.	Verificar a avaliação - realização através de pesquisa online ou através de grupos focais dos funcionários
4.6.	Entrevistar o colaborador e verificar os canais e as mensagens transmitidas
4.7.	Verificar a mensagem dando conhecimento aos departamentos.
4.8.	Entrevistar o colaborador e verificar os canais e as mensagens transmitidas
4.9.	Verificar as mensagens transmitidas
4.10.	Verificar o registo e o procedimento
4.11.	Verificar as mensagens transmitidas
4.12.	Verificar quem é o responsável por receber essas questões
4.13.	Verificar as mensagens transmitidas
4.14.	Entrevistar o colaborador e saber o que o incentiva
4.15.	Verificar os registos
4.16.	Verificar as mensagens transmitidas
4.17.	Verificar as campanhas realizadas
4.18.	Entrevistar o colaborador e verificar as sugestões registadas
4.19.	Entrevistar o colaborador e saber o que o desencoraja

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

Critério:

1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo/Nem Discordo; 4-Concordo Parcialmente

5- Concordo Totalmente

1. REGRAS GERAIS/ HIGIENE E COMPORTAMENTO PESSOAL/HIGIENIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES

1.1. Os colaboradores têm consciência de que as regras básicas de higiene pessoal são fundamentais para produção de um alimento seguro. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2. Os colaboradores sabem por que a higienização das mãos deve ser realizada em duas etapas: limpeza e desinfecção. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3. Os funcionários/colaboradores incentivam-se ativamente entre si para assumirem um compromisso cada vez maior com a segurança dos alimentos*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4. Os colaboradores trocam sempre todo o fardamento ao saírem das dependências da área da produção. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.5. Os colaboradores seguem as regras definidas pela organização mesmo quando ninguém está olhando. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6. Os colaboradores foram informados sobre como devem proceder no caso de apresentarem alguma enfermidade. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.7. Os colaboradores foram informados e treinados sobre as práticas a seguir no caso de ocorrer uma exposição a sangue e a outros fluidos corporais. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8. O colaborador sabe que em caso de doença (diarreia, vômitos, infecções pulmonares, lesões de pele, etc.) é seu dever informar a chefia. *

1 2 3 4 5

1.9. A higienização da farda é da responsabilidade da organização. *

1 2 3 4 5

1.10. O colaborador tem consciência de que a falta de higiene durante a manipulação dos alimentos compromete a segurança dos mesmos. *

1 2 3 4 5

1.11. O plano de higienização está afixado em local visível e adequado para o fim a que se destina. *

Sim
Não

1.12. Existe uma equipa específica e definida para realizar a higienização das instalações/equipamentos e responsável pelo registo diário desta ação. *

1 2 3 4 5

1.13. O colaborador sabe a quem reportar caso haja um incidente durante a higienização das salas/equipamentos. *

Sim
Não

1.14. Os controlos preventivos utilizados são adequados para controlo das pragas e são eficazes. *

Sim
Não

1.15. O grau de satisfação dos funcionários/colaboradores em relação à organização é avaliado periodicamente. *

1 2 3 4 5

1.16. O funcionário/colaborador consome os produtos produzidos na organização. *

1 2 3 4 5

Após a seção 1

Ir para a seção 2 (Continuação do Inquérito)

Seção 2 de 4

Continuação do Inquérito

Critério:

1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo/Nem Discordo; 4-Concordo Parcialmente

5- Concordo Totalmente

2. LIDERANÇA/PESSOAS

2.1.A Administração está envolvida e comprometida com a segurança dos alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2. A segurança dos alimentos é prioridade na organização. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3. Os funcionários/colaboradores têm consciência que as suas funções contribuem para a missão e o propósito da organização. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4. Os Departamentos de Recursos Humanos, Aprovisionamento, Manutenção e Produção reconhecem e compreendem as suas responsabilidades em relação à segurança dos alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5. A Equipe de Segurança dos Alimentos tem reuniões periódicas com os outros departamentos da organização sobre a segurança dos alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6. As chefias reúnem com os funcionários para comunicar as expectativas de segurança dos alimentos, comunicar auditorias e vistorias, enfatizar regras a cumprir, e outras questões de qualidade alimentar. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.7. As não conformidades sobre a segurança dos alimentos são tratadas pela liderança, sempre que possível, em conjunto com os supervisores; quando não é possível apenas lhes comunicam os planos de ação. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.8. Existe avaliação de desempenho para todos os funcionários/colaboradores. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.9 A organização tem um sistema de recompensa e valorização dos funcionários/colaboradores. *

1 2 3 4 5

2.10. A liderança investe nos líderes informais/influenciadores de comportamentos para disseminar bons comportamentos em relação à segurança dos alimentos. *

1 2 3 4 5

2.11. A liderança dentro da área de produção é sempre exercida de forma positiva. *

Sim
Não

2.12. As ações sociais promovidas pela organização estão inseridas no seu planejamento anual. *

Sim
Não

2.13. A Administração realiza reuniões regulares com todos os departamentos para tratar de assuntos pertinentes à segurança dos alimentos e documenta essas reuniões. *

Sim
Não

2.14. Os funcionários/colaboradores são capazes de se adaptarem às mudanças de funções, quando solicitados, sem se sentirem pressionados.

1 2 3 4 5

2.15. A organização perante situações inesperadas tem plano de contingência. *

Sim
Não

2.16. Os funcionários/colaboradores compreendem que a Cultura de Segurança dos Alimentos faz parte da Cultura da Organização. *

1 2 3 4 5

2.17. A liderança tenta inspirar os funcionários/colaboradores a darem o melhor de si. *

1 2 3 4 5

2.18. Os funcionários/colaboradores sabem o que devem fazer mas nem sempre fazem o que sabem. *

1 2 3 4 5

Após a seção 2

Ir para a seção 3 (Continuação do Inquérito)

Seção 3 de 4

Continuação do Inquérito

Critério:

1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo/Nem Discordo; 4-Concordo Parcialmente

5- Concordo Totalmente

3. ACOLHIMENTO/SENSIBILIZAÇÃO/FORMAÇÃO

3.1. A organização tem um programa de acolhimento para o primeiro dia de trabalho do novo colaborador. *

Sim

Não

3.2. O novo colaborador sabe a quem recorrer se tiver alguma dúvida. *

Sim

Não

3.3. Os funcionários têm formação nos perigos e riscos específicos da sua função. *

1 2 3 4 5

3.4. Todos os funcionários/colaboradores participam em cursos de formação sobre segurança dos alimentos. *

Sim

Não

3.5. Os cursos de formação são adaptados as diferentes categorias de funcionários/colaboradores. *

1 2 3 4 5

3.6. Os cursos de formação são avaliados pelos funcionários/colaboradores. *

Sim

Não

3.7. A formação ministrada tem impacto na alteração do comportamento do colaborador/formando. *

1 2 3 4 5

3.8. Os Diretores, em algum momento, participaram numa formação sobre segurança dos alimentos. *

Sim
Não

3.9. Os funcionários têm formação sobre o porquê das medidas de controlo serem importantes e quais as consequências em caso de falhas ou não implementação. *

1 2 3 4 5

3.10. Os colaboradores compreendem porque estão a fazer as coisas de uma determinada forma e não de outra. *

1 2 3 4 5

3.11. Todos os funcionários recebem uma visão geral básica de segurança dos alimentos, para que reconheçam a responsabilidade de estar numa indústria onde as pessoas consomem os seus géneros alimentícios. *

1 2 3 4 5

3.12. A organização tem um Programa de treino contínuo desenvolvido para ampliar o conhecimento e incorporar a necessidade de foco na segurança dos alimentos. *

1 2 3 4 5

Após a seção 3

Ir para a seção 4 (Continuação do Inquérito)

Seção 4 de 4

Continuação do Inquérito

Critério:

- 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo/Nem Discordo;
4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente

4. COMUNICAÇÃO

4.1. A Visão e Missão da organização é comunicada de forma clara e é compreendida por todos os funcionários/colaboradores. *

1 2 3 4 5

4.2. A Política de Segurança dos Alimentos é comunicada de forma clara e é compreendida por todos os funcionários/colaboradores. *

1 2 3 4 5

4.3. A comunicação sobre a segurança dos alimentos é realizada pelos departamentos apropriados. *

1 2 3 4 5

4.4. Todos os funcionários/colaboradores têm conhecimento da existência da Equipe de Segurança dos Alimentos, bem como dos membros que a compõem. *

1 2 3 4 5

4.5. A avaliação da eficácia da mensagem sobre a segurança dos alimentos para os funcionários/colaboradores é realizada. *

Sim
Não

4.6. A comunicação com os funcionários/colaboradores é realizada de forma clara, coerente e objetiva. *

1 2 3 4 5

4.7. Os resultados das auditorias são divulgados a todos os departamentos da organização. *

Sim
Não

4.8. As mensagens relativas à segurança dos alimentos são compreendidas por todos dentro da organização. *

1 2 3 4 5

4.9. As mensagens transmitidas às Partes Interessadas são claras a ponto de lembrar a importância da manutenção dos padrões de segurança dos alimentos. *

1 2 3 4 5

4.10. A comunicação da Equipe de Segurança dos Alimentos é realizada diretamente à Administração e a frequência está definida num procedimento. *

1 2 3 4 5

4.11. Os riscos de segurança dos alimentos atuais e emergentes são comunicados regularmente aos funcionários/colaboradores. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.12. O funcionário/colaborador sabe para onde encaminhar as questões sobre segurança dos alimentos que estejam além da sua responsabilidade. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.13. É comunicado aos funcionários/colaboradores porque é que as medidas de controlo são importantes e quais as consequências que podem enfrentar quando as mesmas falham ou não são seguidas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.14. Os funcionários/colaboradores sentem-se incentivados e confiantes para relatar problemas de segurança dos alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.15. As sugestões registadas e seleccionadas dos funcionários/colaboradores, em relação à segurança dos alimentos, são divulgadas a toda a organização. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.16. As mensagens transmitidas aos funcionários/colaboradores são claras a ponto de lembrá-los regularmente das práticas que contribuem para produção de alimentos seguros. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.17. A organização faz campanha para celebrar com os funcionários/colaboradores o dia Mundial da Segurança dos Alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.18. Os funcionários/colaboradores são ouvidos e questionados para a tomada de ações relativas a mudanças de processos que tenham impacto na segurança dos alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.19. Os funcionários/colaboradores sentem-se desencorajados em relatar preocupações sobre a segurança dos alimentos. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>