

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E**  
**TECNOLOGIA DE ALIMENTOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Avaliação da Relação da Cultura Organizacional de Segurança de Alimentos na Aplicabilidade da Norma ABNT NBR 15635:2008: Estudo de caso em um Restaurante Industrial**

**Isabela Cristina Lobo de Morais**

2013



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS**

**AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS NA APLICABILIDADE DA  
NORMA ABNT NBR 15635:2008: ESTUDO DE CASO EM UM  
RESTAURANTE INDUSTRIAL**

**ISABELA CRISTINA LOBO DE MORAIS**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Stella Regina Reis da Costa, D.Sc**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos**, no Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Área de Concentração em Ciência dos Alimentos.

Seropédica, RJ  
Fevereiro de 2013

664

M827a           Morais, Isabela Cristina Lobo  
T                de, 1980-

Avaliação da relação da cultura organizacional de segurança de alimentos na aplicabilidade da Norma ABNT NBR 15635:2008: estudo de caso em um restaurante industrial / Isabela Cristina Lobo de Moraes - 2013.

89 f. : il.

Orientador: Stella Regina Reis da Costa.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos.

Bibliografia: f. 52-60.

1. Tecnologia de alimentos - Teses. 2. Indústrias - Serviço de alimentação - Certificados e licenças - Teses. 3. Alimentos - Legislação - Teses. 4. Cultura organizacional - Teses. I. Costa, Stella Regina Reis da, 1957-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS**

**ISABELA CRISTINA LOBO DE MORAIS**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Área de Concentração Ciência de Alimentos.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM / /

---

Stella Regina Reis da Costa, DsC., UFRRJ  
(Orientador)

---

Alessandra Julião Weyandt, DsC., Inmetro

---

Maria Ivone Martins Jacintho Barbosa, DsC., UFRRJ

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS**

**ISABELA CRISTINA LOBO DE MORAIS**

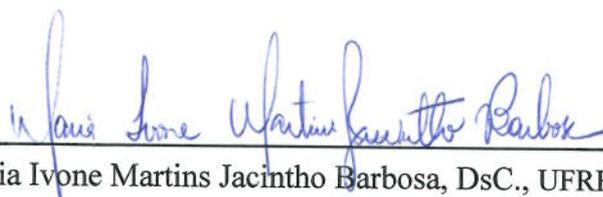
Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Área de Concentração Ciência de Alimentos.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/02/2013



---

Stella Regina Reis da Costa, DsC., UFRRJ  
(Orientador)



---

Maria Ivone Martins Jacintho Barbosa, DsC., UFRRJ



---

Alessandra Julião Weyandt, DsC., Inmetro

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a Deus, a quem devo tudo o que sou e tudo o que tenho, por iluminar meus caminhos guiando meus pés.

Aos meus pais Morais e Mere que sempre apoiaram o meu sucesso profissional, me dando todo o suporte necessário para que eu seguisse crescendo. À minha querida irmã Gabriela e meu querido tio Henrique, por torcerem e acreditarem em mim. À minha amada filha Giovanna pela compreensão de minha ausência em alguns momentos.

A todos os meus familiares e amigos que torcem por mim e pelo meu crescimento, seja profissional ou pessoal.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e à Coordenação e Professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos (PPGCTA) pela oportunidade de realizar esse projeto.

À orientadora Professora Dra. Stella Regina Reis da Costa pela orientação e confiança em desenvolver esse projeto. Agradeço a atenção, compreensão e pelos conhecimentos sobre o assunto, que foram fundamentais no meu crescimento científico e profissional.

A todos os componentes da banca examinadora, que prontamente aceitaram o convite para participar desta importante etapa do projeto.

À empresa em que trabalho pela liberação para desenvolvimento deste projeto. Ao amigo Sérgio Nevier Coimbra por ter me estimulado a crescer profissionalmente, por acreditar no meu potencial e pelas críticas, que foram, em alguns momentos, a grande alavanca para o meu aprendizado.

À minha querida equipe SOP/IF/Alimentação, Fernando, Jamil, Renato e Vanessa, por todos os momentos juntos, por terem me dado todo o apoio sempre que precisei, por terem cuidado de mim e terem se dedicado tanto para que eu pudesse me ausentar para o mestrado.

À todos os queridos membros dessa linda equipe do serviço de alimentação, em especial à Fátima, por terem participado tão prontamente da minha pesquisa e terem depositado tamanha confiança e dedicação.

Às minhas queridas amigas Marcela e Luana que me acompanharam de perto. Marcela, sem você a minha jornada seria mais difícil, quase impossível! Luana, seu carinho fez toda a diferença!

Enfim, a todos que de forma direta ou indiretamente participaram, participam e continuarão a participar da minha caminhada.

*“Nem olhos viram, nem ouvidos ouviram,  
nem jamais penetrou em coração humano  
o que Deus tem preparado para aqueles  
que o amam.”*  
I Coríntios 2:9

## RESUMO

MORAIS, Isabela Cristina Lobo de. **Avaliação da Relação da Cultura Organizacional de Segurança De alimentos na Aplicabilidade da Norma ABNT NBR 15635:2008: Estudo de caso em um Restaurante Industrial**. 2013. 89p. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos). Instituto de Tecnologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2013.

Visando a garantia do alimento seguro em um restaurante industrial de uma empresa de grande porte do ramo de energia, este estudo buscou identificar a relação da cultura organizacional de segurança de alimentos na aplicabilidade da norma ABNT NBR 15635:2008, norma utilizada pelos estabelecimentos que desejam assegurar e demonstrar que as boas práticas e os controles operacionais essenciais estão implantados, implementados e mantidos, obtendo a certificação dos seus estabelecimentos. A cultura é considerada um importante fator de influência no comportamento e das ações dos indivíduos que compõem uma organização. Estudos identificaram seis indicadores como aplicáveis à cultura organizacional da segurança de alimentos em relação ao desempenho da segurança de alimentos: liderança, comunicação, comprometimento, meio ambiente, percepção de risco e sistema de recompensa. A pesquisa foi desenvolvida no restaurante industrial de uma empresa de energia, cujo serviço de alimentação está sob a gestão de uma empresa terceirizada de serviços de alimentação. O universo da pesquisa de campo foi a equipe local de funcionários do serviço de alimentação. A população foi de 90 pessoas. A amostra não-probabilística foi definida pelo critério de acessibilidade que seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles, visando contemplar 100% da equipe. Foi aplicado um questionário visando avaliar as variáveis determinantes da cultura organizacional de segurança de alimentos. A avaliação da norma ABNT NBR 15635:2008 foi feita através da leitura comparativa com as legislações sanitárias vigentes no país. Na verificação da aplicabilidade da norma ABNT NBR 15635:2008 no restaurante industrial da empresa do ramo de energia, foi realizada uma auditoria de 2ª parte utilizando uma Lista de Verificação baseada nesta norma adaptada para esta pesquisa. Constatou-se 93% de conformidade dos itens analisados, sendo elaborado plano de ação 5W2H para as não conformidades encontradas. Através da observação participante, foram analisados os aspectos sistematizados no instrumento de avaliação respondido pelos funcionários. O resultado das não-conformidades encontradas serviu de subsídio para a sua aplicabilidade. A norma ABNT NBR 15635:2008, atualmente, a única disponível para certificação de serviços de alimentos mostrou-se passível de implementação no local de estudo, através de uma Lista de Verificação de fácil aplicação, para obtenção da garantia do alimento seguro. O estudo demonstrou uma forte cultura organizacional de segurança de alimentos com alguns aspectos a serem tratados com objetivo de melhoria contínua. A cultura organizacional de segurança de alimentos desta empresa prestadora de serviço de alimentação favorece a implantação da norma ABNT NBR 15635:2008 no restaurante industrial estudado para a garantia do alimento seguro. Sugere-se que estudos futuros busquem comprovar a influência da cultura organizacional de segurança de alimentos no processo de certificação em segurança de alimentos.

**Palavras chave:** certificação em restaurantes, segurança de alimentos, alimentação coletiva

## ABSTRACT

MORAIS, Isabela Cristina Lobo de. **Evaluation of the Relationship of Food Safety Culture in Applicability of ABNT NBR 15635:2008: Case Study in an Industrial Restaurant.** 2013. 89p. Dissertation (Master in em Science and Food Technology). Instituto de Tecnologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2013.

Aiming at ensuring safe food in a restaurant industry of a large company's energy business, this study seeks to identify the relationship of organizational culture of food safety in the applicability of ABNT NBR 15635:2008, the standard used by institutions wishing to ensure and demonstrate that best practices and operational controls are essential deployed, implemented and maintained, obtaining certification of their establishments. Culture is considered an important factor influencing the behavior and actions of individuals in an organization. Studies have identified six indicators as applicable to the organizational culture of food safety in relation to food safety performance: leadership, communication, commitment, environment, perception of risk and reward system. The research was conducted in the restaurant industry from an energy company, food service which is under the management of an outsourced food services. The research field was the local team of food service staff. The population was 90 people. A non-probability sample was defined by the criteria of accessibility that selects the elements for ease of access to them, in order to cover 100% of the team. We used a questionnaire to evaluate the variables determining the organizational culture of food safety. The evaluation of ABNT NBR 15635:2008 was performed by comparative reading with the sanitary regulation in the country. In assessing the applicability of ABNT NBR 15635:2008 in the restaurant industry of the company's energy business, we conducted an audit of the second part using a checklist based on this standard adapted for this research. It found 93% compliance of the items analyzed, elaborated action plan 5W2H for nonconformities. Participant observation was analyzed aspects systematized in the assessment instrument completed by employees. The result of the nonconformities encountered served as a subsidy for their applicability. The ABNT NBR 15635:2008, currently the only certification available for food service proved to be capable of implementation at the study site through a checklist of easy application, to obtain the guarantee of safe food. The study showed a strong organizational culture with food safety aspects to be discussed with the aim of continuous improvement. The organizational culture of food safety of this company providing food service favors the implementation of ABNT NBR 15635:2008 studied in the restaurant industry for ensuring food safety. It is suggested that future studies seek to demonstrate the influence of organizational culture on food safety certification process for food safety.

Keywords: certification in restaurants, food safety, food service

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Contextualização .....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo Geral .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	2
1.3	Questão da Pesquisa .....	2
1.4	Justificativa do Tema.....	2
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
2.1	Legislações e Certificações de Segurança dos Alimentos no Brasil .....	4
2.2	Mudança Organizacional.....	7
2.3	Cultura Organizacional.....	8
2.4	Cultura Organizacional de Segurança de Alimentos.....	10
2.5	Avaliação da Cultura de Segurança de Alimentos .....	12
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
3.1	Tipo de Pesquisa.....	14
3.2	Delimitação do Estudo .....	15
3.3	Seleção dos Sujeitos .....	15
3.4	Universo e Amostra.....	15
3.5	Coleta de Dados.....	15
3.6	Tratamento dos Dados .....	18
3.7	Análise dos Dados .....	19
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>20</b>
4.1	Avaliação da Norma ABNT NBR 15635:2008.....	20
4.2	Auditoria de 2ª Parte.....	25
4.3	Observação Participante .....	28
4.4	Avaliação dos Questionários .....	29
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A</b> - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	<b>61</b>
	<b>APÊNDICE B</b> - Questionário para Diagnóstico da Cultura Organizacional de Segurança de Alimentos .....	<b>62</b>
	<b>APÊNDICE C</b> - Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008 .....	<b>64</b>

## 2 INTRODUÇÃO

### 2.1 Contextualização

A dimensão e a importância do setor de refeições coletivas na economia nacional podem ser medidas a partir dos números gerados pelo segmento no ano 2012 - o mercado de refeições coletivas como um todo fornece 10,9 milhões de refeições/dia, movimenta uma cifra de 14,1 bilhões de reais por ano, oferece 195 mil empregos diretos, representa para os governos uma receita de 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições (ABERC, 2013).

Há uma grande oportunidade de moldar o futuro da segurança dos alimentos. Na *Global Food Safety Conference* (2011), foi anunciado que há 2 bilhões de casos de doenças transmitidas por alimentos e 1,8 milhão de mortes. Sendo assim, não é apenas um problema do mundo em desenvolvimento, é uma questão global. A rastreabilidade não é suficiente, pois a questão não é apenas de onde o alimento vem. Recomendações sobre segurança de alimentos tradicionais visando mais treinamento, mais inspeções e mais testes também não são suficientes assim como desenvolver um programa de gestão de segurança de alimentos maior, melhor ou mais forte não é suficiente, é necessária uma melhor cultura de segurança de alimentos. Segundo Yiannas (2009), ter uma forte cultura de segurança de alimentos é uma opção.

No campo da segurança de alimentos hoje, já há muito escrito sobre micro-organismos específicos, binômio tempo/temperatura dos processos, contaminação pós-processamento e APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). Entretanto, mesmo já sendo admitido que uma das grandes causas das falhas no sistema de segurança de alimentos são os manipuladores, não há muito publicado sobre o comportamento humano e a cultura.

Os cinco fatores identificados pela Organização Mundial de Saúde (2007) como fatores primários para doenças transmitidas por alimentos – procedimentos de cocção inadequados, abuso de temperatura durante estocagem, falta de higiene dos manipuladores, contaminação cruzada entre alimentos crus e cozidos, e aquisição de alimento de fontes não seguras – são comportamentos humanos que podem ser alterados através de uma mudança na cultura organizacional.

A cultura de uma empresa é composta de valores, pressupostos básicos e comportamentos dos funcionários e gerentes. A cultura de segurança de alimentos é a maneira pela qual uma organização ou grupo se aproxima da segurança de alimentos, no pensamento e no comportamento, e é um componente de uma cultura organizacional maior. Uma cultura de segurança de alimentos vai além dos fundamentos de um sistema de gestão de segurança de alimentos - composta de conformidade normativa, procedimentos operacionais padrão, políticas, treinamento e auditoria - e inclui ações de comunicação, a conscientização das responsabilidades, o comprometimento da administração e consideração de toda a organização como um sistema integrado que pode afetar a segurança de alimentos. Criar uma cultura de segurança de alimentos requer aplicação de melhores conhecimentos científicos com os melhores sistemas de gestão e comunicação, incluindo convincentes, rápidas, relevantes, confiáveis e repetidas mensagens sobre segurança de alimentos, utilizando vários meios de comunicação (POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011). Uma cultura de segurança de alimentos é como os funcionários em uma organização pensam segurança de alimentos. São os comportamentos de segurança de alimentos que rotineiramente praticam e demonstram.

Sabe-se que a cultura organizacional influencia a implementação de gestão da qualidade. Uma definição de cultura organizacional de segurança dos alimentos proposta por

Griffith (2008, 2009, 2010) é a agregação de atitudes, valores e crenças predominantes, relativamente constantes, aprendidos, compartilhados que contribuem para os comportamentos de higiene praticados dentro de um determinado ambiente de manipulação de alimentos.

Visando a garantia do alimento seguro em um restaurante industrial de uma empresa de energia, este estudo busca identificar a relação da cultura organizacional de segurança de alimentos na aplicabilidade da norma ABNT NBR 15635:2008, norma utilizada pelos estabelecimentos que desejam assegurar e demonstrar que as boas práticas e os controles operacionais essenciais estão implantados, implementados e mantidos, obtendo a certificação dos seus estabelecimentos.

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo Geral**

Este estudo visa identificar a relação da cultura organizacional de segurança de alimentos na aplicabilidade da norma ABNT NBR 15635:2008 em um restaurante industrial para a garantia do alimento seguro.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

Avaliar a estrutura da norma ABNT NBR 15635:2008 e a aplicabilidade de uma Lista de Verificação desta norma no local da pesquisa através de uma auditoria de 2ª parte;

Elaborar um instrumento para avaliação e diagnóstico da cultura organizacional de segurança de alimentos da empresa prestadora do serviço de alimentação para garantia do alimento seguro.

Confrontar a cultura organizacional de segurança de alimentos com a norma ABNT NBR 15635:2008, analisando sua relação na implantação desta norma para garantia do alimento seguro.

## **2.3 Questão da Pesquisa**

Segundo Vergara (2006), as questões podem facilitar o estudo e funcionam como um roteiro de pesquisa, e estas questões podem ou não ser confirmadas após a análise dos dados.

É possível implantar a norma ABNT NBR 15635:2008 no restaurante industrial estudado para a garantia do alimento seguro?

Como classificar a cultura organizacional de segurança de alimentos da empresa estudada?

Em organizações, observa-se a presença de fortes subculturas formadas por pessoas que se assemelham e que se diferenciam por diversas razões, tais como idade, experiência e formação profissional, tempo de casa, gerando, mesmo que não explicitamente, diversidade de crenças, valores, comportamentos e atitudes. Há subculturas na equipe?

A cultura organizacional de segurança de alimentos da empresa prestadora de serviço de alimentação favorece a implantação da norma ABNT NBR 15635:2008 no restaurante industrial estudado para a garantia do alimento seguro?

## **2.4 Justificativa do Tema**

As culturas das organizações se sustentam em oito pilares básicos: a liderança, pois é ela que orienta a direção a ser seguida; o processo de trabalho em que se desenvolvem os

métodos de execução; a estrutura, sem a qual não há organização; a aprendizagem, diretamente ligada ao conhecimento; a tecnologia, base para a criação; a comunicação e o relacionamento, fundamentais ao entendimento entre as pessoas e o sistema de conseqüências que deve representar um incentivo ao trabalho (ROBBINS, 2004; SCHEIN, 2001; 2004; 2009).

Nas últimas décadas o termo cultura tem sido utilizado em referência ao clima, práticas e valores organizacionais. O estudo de cultura e valores organizacionais vem ganhando relevância nas empresas, porém apesar do grande número de trabalhos publicados, ainda é uma área em construção.

Como os processos de certificação nas organizações envolvem mudança organizacional e tanto as organizações quanto os indivíduos resistem às mudanças, há a necessidade de se pesquisar as forças que atuam como estímulo à mudança, as fontes de resistência e as técnicas para superar essa resistência à mudança.

Cultura organizacional de segurança de alimentos é um conceito emergente, e as formas e meios para melhor influenciar e estimular essa cultura ainda não estão bem elucidados.

Uma vez que dentre as atribuições desempenhadas por um profissional nutricionista nesta empresa estão a implantação de padrões higiênico-sanitários e métodos de controle de qualidade de alimentos, de acordo com a legislação vigente; a realização de auditorias, assessoria e consultoria em processos relacionados a sua área de atuação; a elaboração e implantação de padrões, procedimentos e normas relacionadas a sua área profissional, levantou-se a necessidade de estudar a norma ABNT NBR 15635:2008 cujo escopo abrange os requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais nos serviços de alimentação.

Neste cenário, foi questionada a aplicabilidade da referida norma nesta cozinha industrial e uma vez identificada a possibilidade da implantação, buscou-se explorar a cultura organizacional de segurança de alimentos, fator crítico para o sucesso do processo de certificação.

Face ao apresentado, o estudo se propõe a avaliar e diagnosticar a relação da cultura organizacional de segurança de alimentos da empresa prestadora do serviço de alimentação com a aplicabilidade da norma ABNT NBR 15635:2008 em um restaurante industrial para a garantia do alimento seguro.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Legislações e Certificações de Segurança dos Alimentos no Brasil

O crescimento do segmento de alimentação coletiva, resultante das transformações socioeconômicas que a sociedade brasileira vem passando, está associado a uma crescente preocupação com a segurança dos alimentos fornecidos ao consumidor (PERETTI, 2010). Embora existam instrumentos legais que determinem a adoção de sistemas que garantam a inocuidade dos alimentos oferecidos ao consumidor e algumas legislações que fornecem lista de verificação para auxiliar na gestão das exigências legais, isto ainda não é uma realidade no segmento (BRASIL, 1993; 1997; 1998; 2002; 2006; 2011). Com o intuito de assegurar a qualidade sanitária dos alimentos servidos, reduzindo os riscos para a saúde do consumidor, têm surgido processos de certificação que demonstram ao consumidor a garantia da segurança dos alimentos, agregando valor ao produto ou serviço (BACHELLI, 2004).

A dimensão e a importância do setor de refeições coletivas na economia nacional podem ser medidas a partir dos números gerados pelo segmento no ano 2012 - o mercado de refeições coletivas como um todo fornece 10,9 milhões de refeições/dia, movimenta uma cifra de 14,1 bilhões de reais por ano, oferece 195 mil empregos diretos, representa para os governos uma receita de 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições. Calcula-se que o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil é superior a 41 milhões de unidades diariamente, estimado em 24 milhões/dia para empregados de empresas, e em 17 milhões nas escolas, hospitais e Forças Armadas (ABERC, 2013).

Há uma grande oportunidade de moldar o futuro da segurança dos alimentos. Na Global Food Safety Conference (2011), foi anunciado que há 2 bilhões de casos de doenças transmitidas por alimentos e 1,8 milhão de mortes. Sendo assim, não é apenas um problema do mundo em desenvolvimento, é uma questão global. A segurança de alimentos (do inglês *food safety*), sinônimo de alimentos seguros, objetiva assegurar a qualidade nos produtos comercializados, garantindo que estão isentos de contaminantes biológicos, físicos e químicos no momento do consumo.

Boas Práticas de Fabricação (BPF) constituem pré-requisitos higiênico-sanitários para qualquer sistema que tenha como objetivo alcançar a inocuidade dos alimentos, inclusive o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). As boas práticas estão diretamente relacionadas aos procedimentos higiênico-sanitários exigíveis como prática e como documentação do estabelecimento, determinados por várias normas governamentais, como: Portaria nº 1.428/1993 do Ministério da Saúde, Portaria nº 326/1997 da Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, Resoluções de Diretoria Colegiada/RDC nº 275/2002 e nº 216/2004 da Agência Nacional da Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde (BRASIL, 1993; 1997; 2002; 2004).

O APPCC, ou *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), como é conhecido fora do Brasil, é uma ferramenta de gestão de caráter preventivo, baseada na identificação e no controle de perigos de natureza biológica, química ou física, relacionados à saúde do consumidor, em etapas específicas no processo de preparo dos alimentos, denominadas pontos críticos de controle (PCC), com o objetivo de evitá-los, eliminá-los ou reduzi-los a níveis toleráveis pelo organismo humano (SENAC, 2004).

A fim de diminuir a ocorrência de doenças transmitidas por alimentos, têm-se sugerido que as empresas se tornem mais conscientes da cultura de segurança dos alimentos e seu efeito positivo sobre os consumidores. Todos os membros da equipe de manipuladores de alimentos assim como seus líderes devem estar conscientes dos riscos associados com os alimentos e manter-se atualizado sobre questões de segurança de alimentos para incentivar

sistemas eficazes de segurança de alimentos antes dos surtos ocorrerem (POWELL, 2011). O investimento com o objetivo da segurança de alimentos levará a uma cultura de segurança de alimentos e conseqüentemente a dar o passo extra para garantir a segurança e bem-estar de seus clientes, que é a certificação dos seus serviços.

A certificação, conforme a ABNT (2012), pode ser definida como uma comprovação junto ao mercado e aos consumidores de que a organização possui um sistema de fabricação controlado, investe em treinamento de pessoal ou possui um sistema de gestão ativo que garante que as atividades especificadas estão de acordo com as normas (UGGIONI, 2011).

Até 1998 a legislação brasileira apresentava a seguinte posição:

- Portaria nº 1.428/ Ministério da Saúde (MS), de 26/11/1993, que aprovava o “Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos” e as “Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos”, recomendando a adoção do Sistema APPCC como critério de verdadeira segurança na produção (BRASIL, 1993);

- Portaria nº 326/MS de 30/7/1997, que aprovava o “Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico- Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos” (BRASIL, 1997);

- Portaria n. 368/ Ministério da Pecuária e Abastecimento (MAPA), de 04/09/1997, que aprovava o regulamento técnico sobre as condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos elaboradores/industrializadores de alimentos de origem animal (BRASIL, 1997).

- Portaria Nº 46/MAPA, de 10/2/1998, recomendando a adoção do Sistema APPCC nas indústrias de produtos de origem animal (BRASIL, 1998).

Em outubro de 2002, foi lançada a primeira norma brasileira, passível de certificação, voltada para segurança de alimentos, a NBR 14900 – Sistema de Gestão da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, Segurança de Alimentos (ABNT, 2002). A certificação é uma conquista, podendo ser considerada um prêmio pela dedicação e resultados de todos os membros da empresa certificada (SCHILLING, 2008).

Em 2004, foi lançada a legislação federal que trazia um regulamento técnico de boas práticas específico para serviços de alimentação - Resolução da Diretoria Colegiada n. 216, de 15/09/2004 (BRASIL, 2004; MORAIS, 2010).

Paralelo a isso, era lançada a norma de certificação internacional relacionada à área de alimentos, a norma ISO 22000:2005. A sigla ISO significa International Standard Organization, ou seja, Organização Internacional de Normalização. Trata-se de uma organização não governamental, que está presente hoje em cerca de 170 países, sendo o Brasil um dos signatários. Fundada em 1947, em Genebra, sua função é promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que seja garantida a qualidade visando a melhoria contínua (SCHILLING, 2008).

A ISO 22000:2005 é uma norma de certificação internacional que define os requisitos para sistemas eficazes de Gestão da Segurança de Alimentos. Pode ser aplicada a qualquer elo da cadeia desde agricultores, produtores pecuários, fabricantes de rações, todas as agro-indústrias e distribuição, e até mesmo a atividades conexas como os transportes e armazenamento, fabricantes de embalagens, pesticidas, aditivos, etc. Em 2006, foi traduzida no Brasil, gerando a norma ABNT NBR ISO 22000 – Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos – Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos (ABNT, 2006).

Em 2007, foi criada a CEE APPCC - Comissão de Estudo Especial de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Acompanhada pela equipe do PAS (Programa Alimentos Seguros), a comissão vem desenvolvendo trabalho de tradução e adoção de normas (como a família da NBR ISO 22000), e elaboração de normas brasileiras, como a

NBR 15635, Serviços de Alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais, lançada em 2008 que já está sendo apresentada à ISO para análise e possível adoção internacional (BRUNO, 2010). Sua elaboração aconteceu após solicitação formal do Comitê Gestor Nacional do PAS e pesquisa em âmbito nacional através do Sindicato Nacional de Hotéis, Bares e Restaurantes que indicou claramente a necessidade de uma norma que contemplasse o setor de alimentação pronta para o consumo permitindo a certificação destes estabelecimentos que comprovassem a implantação das Boas Práticas (ASSIS, 2011).

Em cada país, existe um organismo acreditado que se responsabiliza pela tradução, divulgação e certificação das normas. No Brasil, esse organismo se chama ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2012), e as normas por ela editadas e distribuídas a nível nacional, levam o prefixo NBR – Norma Brasileira. A 15635 que não é uma norma internacional, coloca-se o prefixo ABNT NBR antes da norma e o ano de publicação após dois pontos. Então quando se lê ABNT NBR 15635:2008, entende-se: é uma norma escrita e divulgada pela ABNT, sob o código 15635, cuja publicação se deu no ano de 2008, e é válida em todo o Brasil – NBR.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão responsável pela normalização técnica no país. É uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como único Foro Nacional de Normalização. É membro fundador da ISO (International Organization for Standardization), da COPANT (Comissão Panamericana de Normas Técnicas) e da AMN (Associação Mercosul de Normalização). A ABNT é a representante oficial no Brasil da entidade internacional ISO (International Organization for Standardization) (ABNT, 2013).

A Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro é o organismo de acreditação de organismos de avaliação da conformidade reconhecido pelo Governo Brasileiro. Estes organismos acreditados pelo Inmetro são credenciados para realizar as certificações em segurança de alimentos (INMETRO, 2013).

As certificações em alimentos permitem às organizações promoverem o aumento da confiança do consumidor e demonstrar conformidade com a legislação da segurança dos alimentos, enquanto se fornece uma estrutura para gerenciar os seus riscos. Estas certificações colaboram para a redução de violações dos procedimentos exigidos pela legislação sanitária (RAVAL-NELSON, 1999), e com isso os consumidores têm atitude positiva em relação à certificação, reforçando a necessidade de se estimular tanto o desenvolvimento como a promoção de certificações que visem à segurança do alimento (UGGIONI, 2011).

As certificações adotam metodologias muito semelhantes respeitando criação de padrões, estruturas, processos de implementação e auditoria de 3ª parte obrigatória para certificação, pois são todos baseados no ciclo PDCA para melhoria contínua (ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN, 2011). A certificação é concedida por uma entidade certificadora acreditada que proporciona a credibilidade do sistema de gestão de segurança de alimentos implantado. As auditorias da qualidade constituem um processo preciso, baseado na pesquisa de fatos, no sentido de obter evidência objetiva em relação à adequação, conformidade com os requisitos e eficácia dos vários elementos do Sistema da Qualidade. Auditorias de 2ª parte são aquelas realizadas pelos clientes aos respectivos fornecedores com a finalidade de avaliar o grau de confiança e a conformidade a um determinado sistema de gestão (GERMANO, 2008).

A norma ABNT NBR 15635:2008 estabelece os requisitos necessários a serem cumpridos para demonstrar a real implementação das exigências legais, além de incluir os controles operacionais essenciais que os estabelecimentos devem implementar para a obtenção da qualidade higiênico-sanitária dos alimentos produzidos. Estes controles operacionais referem-se a cinco etapas da produção para as quais os estabelecimentos devem

utilizar os fundamentos do sistema APPCC para obter a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos (ABNT, 2008).

Esta norma pode ser utilizada pelos estabelecimentos que desejam assegurar e demonstrar que as boas práticas e os controles operacionais essenciais estão implantados, implementados e mantidos e para obter a certificação dos seus estabelecimentos (ABNT, 2008).

### **3.2 Mudança Organizacional**

As pessoas são, em princípio, desconfiadas quanto a qualquer tipo de inspeção ou avaliação que possa identificar suas falhas. Muitas vezes, o auditado vê no auditor alguém que está ali para criticar a maneira como seu estabelecimento funciona. O pessoal de nível hierárquico inferior imagina que está diante de uma ação policial que objetiva puni-lo por seus erros. Em resumo, o clima psicológico nessas situações nunca é dos melhores. Cabe à equipe auditora a tarefa de remover essa barreira natural, mas que dificulta a coleta de dados. Um trabalho inicial de conscientização com os auditados é necessário, senão corre-se o risco de eles omitirem ou mesmo distorcerem informações, e, desta forma, dificultarem a auditoria (SENAC, 2004).

Toda auditoria implica em mudança organizacional. É uma forma de buscar o aperfeiçoamento constante das organizações. O resultado da auditoria deve ser levado ao conhecimento do pessoal que tenha responsabilidade pela área auditada e as ações corretivas devem ser tomadas por sua administração em tempo hábil. Não é recomendável que a auditoria seja atribuição da gerência ou supervisão da área a ser auditada, quanto mais independente for o auditor, menos julgamentos tendenciosos serão emitidos. O auditor deve ainda ser qualificado profissionalmente, ser treinado, ter independência em relação à área auditada e trabalhar em equipe de no mínimo duas pessoas. O auditor vai verificar, não cabe a ele implementar melhorias ou solucionar problemas encontrados. Ele vai apontar as possíveis falhas do auditado, não resolvê-las (GERMANO, 2008).

Uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e individual é que tanto as organizações como os seus membros resistem à mudança. Há uma desvantagem inequívoca na resistência: ela dificulta a adaptação e o progresso (ROBBINS, 2004).

Os aspectos, valores e crenças dos processos de qualidade precisam afetar o simbólico organizacional. Rodrigues (2002) traz que vários autores propõem que alguns aspectos para o sucesso do processo de qualidade, como comunicação; recompensa e reconhecimento; comportamento e estrutura são dependentes diretos dos aspectos culturais da organização. Sem mudanças nos pressupostos básicos, a implantação do processo de qualidade é difícil e prolongada, e não pode haver mudança real ou duradoura. Muitas das orientações para a implantação dos processos de qualidade priorizam dois aspectos: as rotinas e as melhorias técnicas e/ou gerenciais. Mas, devido ao imediatismo, busca rápida de resultados ou falta de um maior conhecimento das técnicas ou metodologias repassadas pelas teorias organizacionais ou comportamentais, geralmente não são utilizados métodos que busquem reconstruir o simbólico das organizações, não afetando os seus pressupostos básicos. Assim, a tendência é que ocorra apenas uma mudança aparente e não o incremento cultural, que seria mais adequado.

Parece não haver dúvida de que a cultura influencia fortemente o comportamento. As culturas fortes são mais resistentes a mudanças em virtude do comprometimento dos seus membros. Mesmo sob condições mais favoráveis, a mudança cultural é um processo longo, medido em anos. As condições favoráveis que aumentam a probabilidade de sucesso na implantação de mudanças culturais são a existência de uma crise dramática, a troca de

liderança, o fato de ser uma organização ser jovem e pequena e uma cultura dominante fraca (ROBBINS, 2004).

Para Fernandes e Zanelli (2006), o processo de mudança organizacional vai muito além da mudança na estrutura da empresa e muitas vezes envolve a necessidade de alteração nos ritos, símbolos e pressupostos da cultura organizacional. Mudar elementos da cultura envolve aspectos como crenças, percepções e emoções das pessoas envolvidas e isso não é tarefa fácil. Um indivíduo totalmente inserido na cultura organizacional vê na mudança uma ameaça à sua própria identidade, já que sua visão de mundo é construída a partir de uma visão coletiva enquanto membro de um grupo social. Para os autores, vencer essa barreira de resistência passa por um processo de comunicação no qual os indivíduos devem compreender porque a mudança é necessária.

Durante muitos anos, prevaleceu a idéia da perenidade das culturas, entretanto, pesquisas vêm comprovando que embora seja muito difícil mudar uma cultura, é possível identificar alterações que decorrem de cenários políticos e econômicos, crises, foco dos negócios, expansão e troca de proprietários. Em qualquer cultura organizacional existem sempre novos elementos constitutivos do ambiente que além de modificar a cultura podem até mesmo resultar na quebra da identidade da organização (TEVES, 2005).

A inovação refere-se à receptividade e adaptabilidade à mudança e pode ser definida com o desejo dos membros de uma organização de considerar a adoção das novas técnicas ou iniciativas de gestão. Este fator cultural é associado positivamente com a implementação das práticas de gestão da qualidade (BAIRD; HU; REEVE, 2011).

### **3.3 Cultura Organizacional**

A cultura é considerada um importante fator de influência no comportamento e das ações dos indivíduos que compõem uma organização (ACUNA, 2010).

Mas afinal, o que é cultura organizacional? Schein (2009) definiu cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo de pessoas criou ou desenvolveu ao aprender como se adaptar e se integrar entre eles, tendo funcionado bem e finalmente ser considerado a novos membros como a forma que se deveria perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. A cultura organizacional é formada a partir de experiências individuais de seus integrantes. Com o amadurecimento da organização, sua cultura vai sendo moldada, construindo seu sistema de valores, crenças, normas, recompensas e poder (TAVERA, 2009).

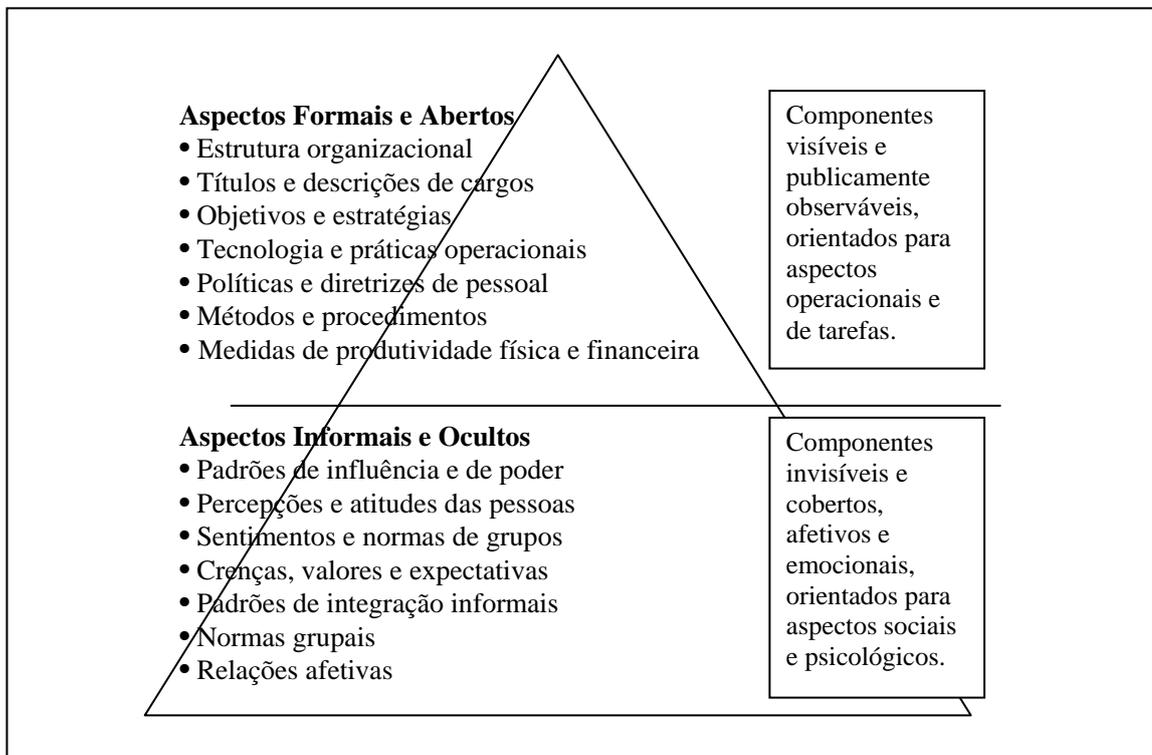
Porém não se deve tentar simplificar o conceito de cultura, definindo apenas como “o jeito como fazemos as coisas por aqui”, “os ritos da empresa”, “o clima da empresa”, “nossos valores básicos”. Todos são manifestações de cultura, mas não no nível em que ela importa (SCHEIN, 1999). A cultura possui diferentes níveis, ou seja, graus em que os fenômenos culturais são visíveis para o observador: os artefatos, os valores expostos e os pressupostos básicos.

Os artefatos representam a parte mais superficial da cultura, como as estruturas físicas, processos, estilos e linguagens. Nesse nível a cultura é muito clara e tem um impacto emocional direto. Os valores expostos representam credos, normas e regras de comportamento utilizadas pelos membros do grupo, mas que são abertas à discussão podendo as pessoas concordar ou não. São as estratégias, objetivos e filosofias adotadas. Já os pressupostos básicos conferem à cultura o seu mais profundo significado: manifestações inconscientes, crenças profundamente enraizadas que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 2004).

Apesar de muitos serem os conceitos e definições a respeito do tema, pode-se elencar algumas características básicas da cultura organizacional, conforme sintetizado por Teves (2005), tais como:

- Sistema de sentidos compartilhados na organização.
- Constitui-se como “convicções” que regem as formas de perceber e entender as idéias que circulam na organização.
- Observável mediante os discursos, os comportamentos e as formas de agir.
- Representa os valores e crenças que os membros da organização consideram como naturais.

Para Chiavenato (2004) certos aspectos da cultura organizacional são visíveis, mas a maioria deles se encontra de forma velada, sendo necessária uma análise mais aprofundada da organização para que venham à tona. O autor faz uma metáfora da cultura organizacional com um iceberg, em que os aspectos formais ficam visíveis e os aspectos informais ficam ocultos, representado na Figura 1.



**Figura 1** O iceberg da cultura organizacional.

Fonte: Chiavenato, (2004).

Na parte superior do iceberg estão elementos como a estrutura organizacional, a descrição de cargos, objetivos, estratégias e outros elementos de fácil observação. Na parte inferior do iceberg estão elementos mais subjetivos como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, relações afetivas e outros elementos de difícil interpretação.

Além disso, podem surgir visões subculturais porque os membros das organizações têm lealdades divididas. Vários podem ser os motivos como o fato de nível diferente de comprometimento com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas devido ao desenvolvimento de amizades, envolvimento em outros grupos sociais no trabalho, ou afinidades por valores que promovam fins pessoais em

lugar dos organizacionais (MORGAN, 2009). Subcultura não significa uma cultura inferior, mas sim que ela é uma das partes que colaboram para formar a cultura (REIS, 2011).

Os pressupostos básicos são constituídos por valores ou crenças que foram compartilhados com os membros de um grupo, que induziram comportamentos ou métodos particulares e específicos, e que passaram a pertencer ao simbólico da organização (RODRIGUES, 2002).

O mundo caminha para uma nova realidade organizacional, onde o reconhecimento de que o fator humano é o diferenciador para o sucesso e a utilização máxima do saber organizacional definirá as organizações mais bem sucedidas. Tecnologia apenas não leva a ganhos tão significativos, diante da atual visão organizacional, além de incutir na organização uma visão superficial e equivocada de modernidade (RODRIGUES, 2002).

Schein (2009) analisou que os artefatos visíveis representam a dimensão objetiva da cultura organizacional, enquanto os valores e os pressupostos básicos constituem a dimensão subjetiva da cultura organizacional, ou seja, são os níveis que estabelecem a diretriz dos significados que os indivíduos atribuem à realidade.

É na dimensão subjetiva, simbólica, que se manifestam, e tomam corpo os elementos da cultura, como os mitos, os heróis, os ritos e os valores. Cultura organizacional são as representações (em nível de pensamento) que o empregado faz da organização. Isso acontece através de idéias, comportamentos, atitudes, crenças e estão presentes nos bens tangíveis e intangíveis da organização. Tem origem no modelo de gestão. No estudo da cultura identificam-se valores e resistências às mudanças. A cultura pode favorecer ou ir contra a organização (TEVES, 2005).

O simbólico da organização constitui, então, um elemento fundamental para o entendimento e a análise das manifestações culturais. A origem do simbólico ocorre através da legitimação de valores, individuais ou grupais, que produzem novos significados, e que são realinhados ou passam a integrar os significados já existentes nos processos institucionais (RODRIGUES, 2002).

Segundo Rodrigues (2002), a forma tangível de manifestação do simbólico, e, portanto da cultura nas organizações, dá-se através dos ritos. Os ritos são a maneira mais eficaz de externalizar a cultura da organização.

Várias são as organizações que têm experimentado insucesso diante do processo de mudança visando à implantação de seus processos de qualidade. Uma das causas que mais contribui para este insucesso está associada à falta de conhecimento dos aspectos culturais e, conseqüentemente, ao fato de eles não serem considerados na concepção e implantação destes processos. Não é sólido, nem eficaz, um processo de mudança ter por norte somente “como deve ser a organização”; é vital levar em consideração também “como é a organização” (RODRIGUES, 2002).

### **3.4 Cultura Organizacional de Segurança De alimentos**

O conceito de cultura organizacional afetando o comportamento dos funcionários, não tem sido muito explorado na indústria de alimentos. Muitas indústrias ao redor do mundo estão mostrando interesse crescente na cultura de segurança como meio de reduzir o potencial de desastres e acidentes. Estudos indicam que, embora alguns aspectos do comportamento se relacionam com o indivíduo, acima de 40 por cento destes aspectos podem ser relacionados com a cultura organizacional dominante de segurança de alimentos. Cultura organizacional tem a ver com grupos de pessoas (e não os indivíduos isoladamente) dentro de um negócio, como eles interagem, o que uma organização é e como eles se comportam (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Aplicando o modelo de cultura organizacional de Schein, o primeiro nível enfatiza a missão e valores organizacionais, onde a cultura positiva de segurança de alimentos sustenta uma atmosfera corporativa onde é compreendido que a segurança de alimentos é prioridade; o segundo nível é representado pelas crenças e atitudes que caracterizam os comportamentos de segurança dos alimentos; já o terceiro nível é representado pelas manifestações físicas e do ambiente, expressos pelas decisões coletivas, sistemas de comunicação e gestão da segurança de alimentos (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010b).

O setor de restaurantes é conhecido por ter uma filosofia e um estilo de gestão altamente burocrático. A filosofia da gestão tradicional neste setor não leva em consideração a pessoa ou indivíduo fazendo o trabalho, mas se concentra mais sobre o trabalho em si. Na maioria dos casos, a indústria de restaurantes é quase militarista por natureza fazendo com que seja uma atividade difícil e exigente àqueles empregados. Práticas de recursos humanos e como eles são vistos devem ser radicalmente alterados para que as organizações otimizem o uso de seu capital humano. O capital humano é definido como "a crença de que o desenvolvimento dos trabalhadores irá agregar valor a uma organização". Para a transformação ser alcançada, as organizações devem primeiro compreender e gerenciar as complexidades de suas respectivas culturas organizacionais e desenvolver níveis mais fortes de compromisso. Segundo Koutroumanis (2010), desenvolver uma cultura organizacional adequada provavelmente é um componente crítico no sucesso de um restaurante.

Zu, Robbins e Fredendall (2010) assumiram que a cultura organizacional influencia na implementação da gestão de qualidade. Quando uma organização começa a adotar um programa de gestão de qualidade, é como se a cultura existente favorecesse este programa de gestão de qualidade como importante. Entretanto, sabe-se que há uma potencial natureza recíproca – que com a implementação contínua de um programa, as crenças e comportamentos dos empregados podem mudar como resultado da melhoria dos princípios e práticas em seus trabalhos, que pode levar a mudanças na cultura organizacional.

Chris Griffith escreveu que a formação dos valores e crenças e atitudes da força de trabalho em relação à segurança de alimentos é quase inteiramente dependente do conhecimento, padrões e motivação e liderança da pessoa responsável, e como eles se comunicam e tem a confiança da equipe. Líderes podem demonstrar seus valores culturais e comportamentos através das reações a incidentes críticos e crises organizacionais; capacitações; alocações de recursos; ritos organizacionais; e como se recruta, seleciona, promove e demite os empregados (POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011).

Funcionários precisam saber os riscos associados aos seus produtos e como lidar com estes riscos. A presença de um especialista próximo aos riscos emergentes – monitorando atividades, avaliando requisitos dos fornecedores e as práticas do dia-a-dia – proporciona uma base necessária a uma cultura positiva de segurança de alimentos (POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011).

Todas as empresas fornecedoras de alimentos possuem uma "cultura de segurança de alimentos" que pode ser desde positiva até negativa. Em uma cultura positiva, a segurança de alimentos é um importante objetivo do negócio e existe conformidade com os sistemas documentados. Em uma cultura negativa, a segurança de alimentos não é percebida com grande importância, muitas vezes com prioridades para o lucro dominantes e existe baixa aderência aos requisitos de segurança dos alimentos. A formação ou a existência de dois tipos de culturas podem ser gerenciadas ou não. A cultura negativa pode ser o resultado da falta de esforço ou de liderança e gestão inadequada. Em uma cultura negativa quaisquer tentativas dos indivíduos para melhorar a segurança podem ser ineficazes. Ter uma cultura organizacional de segurança de alimentos positiva e adequada é essencial para manter uma marca de sucesso. A alta gestão tem de estar consciente do seu papel e responsabilidades na formação da cultura para subsidiar os seus gestores com as habilidades para criar e manter

uma cultura de segurança positiva de alimentos em todos os níveis, mas particularmente ao nível da gestão nos níveis intermediários (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Yiannas (2009) notou que ter uma cultura forte de segurança de alimentos é uma escolha. A cultura de segurança de alimentos deve ter precedência sobre outras culturas que competem por prioridade dentro da organização, incluindo a cultura de poupar dinheiro. Cortar custos dos gastos com segurança de alimentos pode ser desastroso para a organização. Assinalou ainda as limitações de focar os indicadores de cultura de segurança de alimentos somente nos treinamentos e sugere que este é apenas um fator da boa organização. O ideal é que sejam dadas capacitação e ferramentas adequadas, e sejam removidas as barreiras, mantendo em mente que o objetivo maior da educação e treinamento é a influência no comportamento.

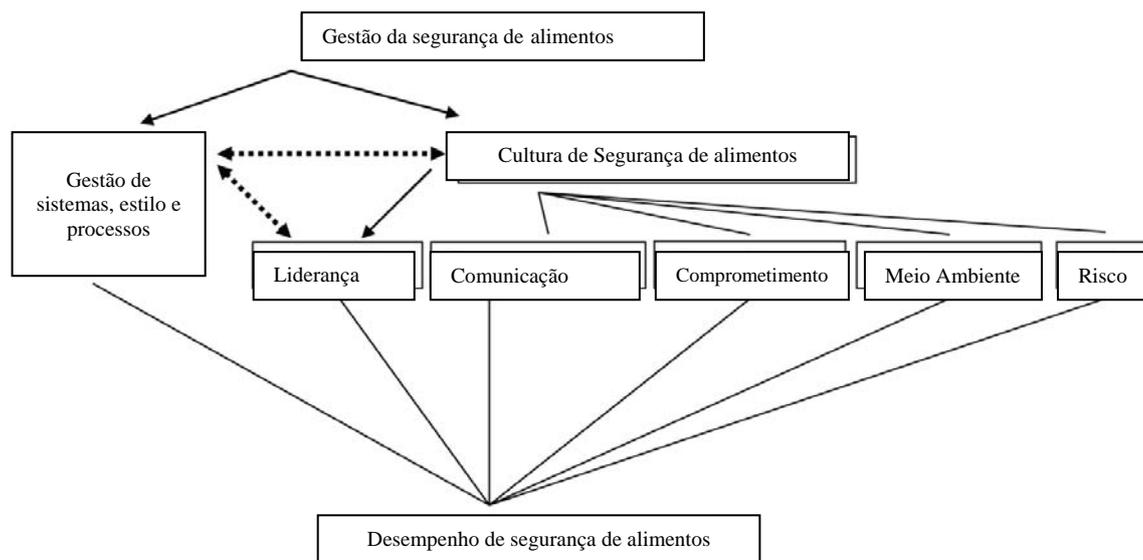
Uma cultura positiva de segurança de alimentos existe em organizações que reconhecem que o erro humano é possível, e agem para reduzir este risco através do desenvolvimento das habilidades profissionais promovendo práticas seguras de trabalho (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010b).

### **3.5 Avaliação da Cultura de Segurança De alimentos**

As razões para medir a cultura de segurança de alimentos envolvem a avaliação do cumprimento dos sistemas de gestão de segurança para evitar os custos com doenças transmitidas por alimentos, o auxílio no aumento da conscientização sobre a segurança de alimentos; promoção do compromisso e identificação dos pontos fracos e avaliação do risco (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Griffith, Livesey e Clayton (2010) notaram que terminologias frequentemente diferentes, categorias e categorizações são muitas vezes utilizados descrevendo os mesmos conceitos básicos subjacentes. Na aplicação prática da cultura organizacional de segurança de alimentos, seis indicadores de cultura de segurança de ambientes altamente regulamentados foram identificados como aplicáveis para estudá-la em relação ao desempenho da segurança de alimentos (Figura 2):

- (1) gestão de sistemas, estilo e processos;
- (2) liderança;
- (3) comunicação;
- (4) comprometimento;
- (5) meio ambiente e
- (6) a consciência dos riscos, a percepção e os comportamentos de risco.



**Figura 2** Fatores que influenciam o desempenho da segurança de alimentos  
 Fonte: GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010.

Yiannas (2009) argumenta que deve haver um afastamento do sistema de gestão de segurança tradicional com foco na "ciência dos alimentos, no processo e com a visão simplista do comportamento do manipulador" para aqueles "que incorporam pessoas, bem como os processos, ciência comportamental e crêem de que a mudança de comportamento é complexa e não com base em mero fornecimento de informações".

Avaliar uma cultura de segurança de alimentos de uma empresa pode ser usado como meio de melhorá-la. Yiannas (2009) propôs um modelo de criação de um "comportamento baseado no sistema de gestão de segurança de alimentos". Começa-se criando as expectativas de comportamento de segurança de alimentos. Manipuladores então precisam ser treinados em relação às práticas requeridas para segurança de alimentos. Então um abrangente sistema de comunicação de segurança de alimentos precisa ser desenvolvido. É necessário avaliar o desempenho de segurança de alimentos, através de indicadores que utilizam os resultados fornecidos pelos empregados, possíveis de serem quantificados, comparando aos padrões pré-estabelecidos. Deve ser desenvolvido um sistema de consequências considerando recompensas e sanções. Priorizar esta cultura de segurança de alimentos com uma abordagem baseada na gestão da segurança de alimentos pode contribuir para o sucesso das metas desejadas de segurança dos alimentos.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é considerada um estudo de caso, que segundo Yin (2010) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Nos estudos de caso, a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real exigem que os investigadores enfrentem uma situação tecnicamente distinta: existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Em resposta, uma tática essencial é usar múltiplas fontes de evidência, de forma que os dados converjam de modo triangular.

Segundo a taxonomia proposta por Vergara (2007), que classifica quanto aos fins e aos meios, a pesquisa tem um caráter de investigação exploratória, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Quanto aos meios foi bibliográfica, documental e de campo porque foi feito levantamento bibliográfico sobre cultura organizacional de segurança de alimentos, fornecendo subsídios para classificação da cultura da empresa prestadora de serviço de alimentação na empresa de grande porte do ramo de energia. A investigação foi documental porque se utilizou de documentos internos da empresa prestadora de serviços e das legislações e normas que diziam respeito ao estudo. A pesquisa foi de campo porque coletou dados em um restaurante industrial de uma empresa de energia.

Conforme afirmado por Vergara (2007), os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, podendo haver combinações coerentes entre eles.

Quanto à natureza da pesquisa, a abordagem foi quali-quantitativa. Yin (2010) afirma que os estudos de caso podem tanto incluir, como serem limitados às evidências quantitativas. O autor argumenta que o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa, não trazendo, portanto, contradição com o método de investigação escolhido. Ressalta ainda que a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com pesquisa qualitativa, sendo esta mescla de evidências a estratégia mais indicada para a investigação de temas relativos ao campo de estudos organizacionais e gerenciais. Arendt et al (2012) concluíram que o uso de métodos de pesquisa qualitativos como observações foram efetivos na condução da pesquisa em segurança dos alimentos, permitindo avaliar comportamentos como higienização de mãos, barreiras e motivações para seguir as práticas adequadas assim como as percepções dos manipuladores e gestores sobre segurança de alimentos. Métodos mistos, em que métodos quantitativos e qualitativos são combinados, são cada vez mais reconhecidos como valiosos, porque eles podem aproveitar os pontos fortes de cada de cada abordagem. O método quali-quantitativo pode alcançar vários objetivos, corroborando resultados, gerando dados mais completos, e utilizando os resultados de um método para melhorar conhecimentos obtidos com o método complementar (CURRY; NEMBHARD; BRADLEY, 2009).

Esta dicotomia foi muito bem explorada por Motta e Caldas (1997), quando disse que a abordagem quantitativa possibilita maiores comparações e generalizações, através do estabelecimento de relações entre as variáveis, além de ser mais versátil, rápida, objetiva e menos custosa. Ressalta-se também a importância de se buscar combinações de métodos no estudo de um mesmo fenômeno, usando, na mesma pesquisa, o questionário, a análise documental e a observação (CURRY; NEMBHARD; BRADLEY, 2009). Esta complementaridade é chamada de método de triangulação (YIN, 2010).

O importante é que independentemente da estratégia adotada, e das fontes de evidências, é imprescindível que todas possam convergir para o mesmo conjunto de descobertas, e que forneçam ligações entre as questões e conclusões.

## **4.2 Delimitação do Estudo**

De acordo com Vergara (2007), delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explicita para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora. Trata-se de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal, longitudinal), ao período de tempo e ao objeto da investigação.

Sendo assim, a proposta deste estudo foi avaliar a estrutura da norma ABNT NBR 15635:2008, comparando com a legislação sanitária vigente e a sua aplicabilidade no local de estudo (restaurante industrial de uma empresa de energia) através de uma Lista de Verificação desenvolvida pela mestrandia, e realizar o diagnóstico e avaliação da cultura organizacional de segurança de alimentos da empresa prestadora do serviço de alimentação para garantia do alimento seguro.

O estudo de caso foi desenvolvido em um restaurante de uma empresa de energia cujo serviço de alimentação está sob a gestão de uma empresa terceirizada de serviços de alimentação.

Este estudo foi realizado em uma determinada unidade, sendo assim, as conclusões obtidas nesta pesquisa não são passíveis de generalização, nem mesmo para outras unidades da mesma empresa.

Para as análises deste estudo foi realizado um corte longitudinal, onde foram considerados os fatos ocorridos a partir do ano de 2009, ano em que foi iniciado o atual contrato de prestação de serviços nesta empresa.

## **4.3 Seleção dos Sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita. Às vezes, confunde-se com universo e amostra, quando estes estão relacionados com pessoas (VERGARA, 2007).

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários do serviço de alimentação que está sob a gestão da empresa terceirizada de serviços de alimentação.

## **4.4 Universo e Amostra**

O universo da pesquisa de campo foi a equipe de funcionários do serviço de alimentação. A população abrangeu 90 pessoas.

A amostra não-probabilística foi definida pelo critério de acessibilidade que seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles, visando contemplar 100% da equipe.

## **4.5 Coleta de Dados**

O protocolo do projeto de pesquisa foi submetido à Comissão de Ética na Pesquisa da UFRRJ (COMEP-UFRRJ) aprovado sob o processo de número 011861.

A coleta de dados foi feita através de observação participante, coleta documental, auditoria de 2ª parte na norma ABNT NBR 15635:2008 e a aplicação de um questionário elaborado a partir do referencial teórico proposto neste estudo.

### **4.5.1 Questionário**

A elaboração do questionário foi baseada em estudos realizados conforme tabela 1. Foi realizado pré-teste do questionário com 3 funcionários para verificação da compreensão das

questões pela equipe onde, juntamente com os respondentes, foi avaliada a dificuldade das questões. Essa avaliação junto aos funcionários resultou na alteração da ordem das perguntas e uso de sinônimos para melhor compreensão dando origem à versão final do questionário. Tal metodologia procura garantir uma maior confiabilidade e veracidade nos resultados (RODRIGUES; SALAY, 2012; ARENDT et al, 2011; KO, 2010; BYRD-BREDBENNERb et al, 2007). Foi entregue a todos os participantes voluntários o Termo de Consentimento Livre (Apêndice A), onde foi documentada a manifestação clara de concordância com a participação na pesquisa.

**Tabela 1** Questões levantadas em estudos para elaboração do questionário

<b>Questão</b>	<b>Fonte</b>
<b>Sistema de recompensa</b>	
13) Quando você ou sua equipe tem uma atitude positiva em relação à segurança dos alimentos há um prêmio?	YIANNAS, 2009 GRIFFITH, 2010 FERREIRA et al, 2002
14) Quando você ou sua equipe tem uma atitude negativa em relação à segurança dos alimentos há uma punição?	ARENDT et al, 2011 FONE, 2012
<b>Liderança</b>	
8) Segurança dos alimentos é importante para os seus superiores (gerente, encarregados, nutricionistas, chefes)?	YIANNAS, 2009 GRIFFITH, 2010 FERREIRA et al, 2002
9) Há integração na equipe? As pessoas trabalham se ajudando? O trabalho é realizado em conjunto?	ARENDT et al, 2011 FONE, 2012
10) Você concorda que suas ações influenciam os outros membros de sua equipe? Eles copiam você?	RODRIGUES; SALAY, 2012
<b>Empoderamento do empregado/ Comprometimento</b>	
7) Quando ninguém está te olhando ou você está trabalhando sozinho você segue as normas de segurança de alimentos?	YIANNAS, 2009 GRIFFITH, 2010 FERREIRA et al, 2002 FONE, 2012 ARENDT et al, 2011
<b>Sistema de comunicação/ relatório</b>	
3) Você considera que realmente aprende sobre segurança de alimentos nos treinamentos da sua empresa?	YIANNAS, 2009 GRIFFITH, 2010 RODRIGUES; SALAY, 2012
12) É discutido sobre segurança de alimentos nas reuniões com os funcionários (laudos microbiológicos, temperatura, tempo de exposição, higiene pessoal, por exemplo)?	FERREIRA et al, 2002 ARENDT et al, 2011

---

### **Percepção do Risco**

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 4) Doenças Transmitidas por Alimentos podem ser uma ameaça à vida?                              | CHO et al, 2010<br>GRIFFITH, 2010 |
| 5) No geral, as chances de desenvolver uma doença transmitida por alimentos são muito pequenas? | SARTER, SARTER, 2012              |
| 6) Práticas de segurança dos alimentos corretas reduzem o envenenamento de alimentos?           |                                   |

### **Meio Ambiente**

- |   |  |
|---|--|
| 1) Sempre que eu vou lavar minhas mãos há água, sabonete bactericida e papel toalha?  | CHO et al, 2010<br>GRIFFITH, 2010                        |
| 2) Há produtos para higienização (detergentes, cloro para hortifruti, por exemplo) necessários para a realização das minhas atividades contribuindo para a segurança dos alimentos? | YIANNAS, 2009<br>HERTZMAN; BARRASH, 2007<br>PRAGLE, 2007 |
| 11) Os gestores (chefe, nutricionistas, encarregados) fazem ronda no seu local de trabalho?   | KO, 2010<br>ARENDT et al, 2011<br>SARTER, SARTER, 2012   |
- 

O instrumento final (Apêndice B) foi disponibilizado pela mestrandia aos funcionários em horários acordados com a gerência da empresa terceirizada, onde foram lidas as questões junto a eles, porém sem visualizar suas respostas. Os sujeitos foram solicitados a indicar o grau em que cada uma das afirmativas se aplica à sua rotina, em escalas *Lickert* de 5 pontos, variando de (1) Não concordo a (5) Concordo Totalmente. A todos foi explicado o objetivo do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico e suas participações voluntárias. Foi assegurada aos participantes a liberdade de desistirem da pesquisa a qualquer momento bem como o sigilo de suas respostas. Foi providenciada uma urna onde os funcionários depositaram os questionários preenchidos garantindo a sua confidencialidade.

Foram avaliados os níveis gerencial e operacional. Foram aplicados 90 questionários em 5 dias distintos a fim de atingir 100% da equipe.

### **3.5.2 Observação participante**

A observação participante tem como objetivo avaliar os comportamentos relacionados à segurança de alimentos (GRIFFITH; CLAYTON, 2010; ARENDT et al, 2012).

A pesquisa de campo envolveu observação participante que permitiu avaliar os comportamentos relacionados à segurança de alimentos (BYRD-BREDBENNERa et al, 2007; GRIFFITH; CLAYTON, 2010; SARTER; SARTER, 2012, ARENDT et al, 2012). A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual se é simplesmente um observador passivo (YIN, 2010). Os papéis para os diferentes estudos em organizações incluem servir como membro da equipe em um ambiente organizacional e ser um tomador de decisão essencial em um ambiente organizacional. A técnica de observação participante tem sido usada nos estudos em ambientes organizacionais como é o caso desta pesquisa, visto que a mestrandia é empregada da empresa contratante da empresa fornecedora do serviço de alimentação e desempenha a função de fiscalização tendo como principal atribuição a supervisão dos serviços prestados.

A observação de práticas de segurança de alimentos permite avaliar o desempenho dos manipuladores de alimentos no restaurante, indicando uma lacuna entre o conhecimento e o comportamento de segurança de alimentos. O observado se acostuma com a presença do

observador após um período de tempo, onde eles se comportam naturalmente. (ARENDDT et al, 2012; MULLEN et al, 2002). O protocolo do observador envolveu períodos de 20 minutos de observação e 10 minutos de descanso durante 1 hora no preparo do almoço (ARENDDT et al, 2012). Durante 5 dias, esta agenda permitiu 5 horas de observação.

Foi utilizado o questionário para orientar a observação possibilitando verificar se as respostas dadas pelos funcionários são traduzidas na rotina (HERZTMAN; BARRASH, 2007; CLAYTON et al, 2002) .

A coleta documental buscou documentos internos como procedimentos, planilhas, formulários, Manual de Boas Práticas, Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), especificações contratuais, assim como relatórios gerenciais e outros documentos relacionados à segurança de alimentos.

### **3.5.3 Auditoria de 2ª parte**

A auditoria de 2ª parte foi feita através de uma Lista de Verificação desenvolvida pela mestrandia (Apêndice B).

A Lista de Verificação (LV) consta de 265 itens, onde 249 são considerados como itens obrigatórios e 16 recomendáveis. Foi considerado obrigatório o item da Lista de Verificação que utiliza o termo “Deve” já o recomendável é aquele que utiliza o termo “Convém que” de acordo com o preconizado na norma ABNT NBR 15635.

A Lista de Verificação foi preenchida por meio de observação participante no próprio local complementado pela análise de documentos, quando pertinente. A empresa teve que demonstrar durante a auditoria, a aplicação prática dos seus procedimentos de trabalho, de gestão, atendimento e conformidade aos requisitos da norma objeto de certificação.

As opções de respostas para o preenchimento da Lista de Verificação foram:

“Conforme” (C) - quando o estabelecimento atendeu ao item observado.

“Não Conforme” (NC) - quando o mesmo não atendia ao item.

“Não Aplicável (N/A) – quando o item não era aplicável ou não foi observado.

No preenchimento da Tabela de Classificação da Lista de Verificação da norma ABNT NBR 15635:2008 (Apêndice B), o cálculo do total aplicável era obtido através da subtração do total de itens da LV a somatória dos itens “Não aplicáveis” e “Não observados”.

Para cálculo da porcentagem de atendimento aos itens obrigatórios da norma ABNT 15635:2008, dividia-se o total de itens obrigatórios pelo total aplicável. E para porcentagem de atendimento aos itens recomendáveis, a divisão de itens recomendáveis pelo total aplicável.

## **4.6 Tratamento dos Dados**

O critério de inclusão dos questionários, para ser considerado válido, foi que todas as questões tivessem sido respondidas adequadamente, ou seja, todas as respostas preenchidas. As respostas de todos os questionários válidos formaram um banco de dados no Excel® não havendo possibilidade de identificação dos participantes. Calculada a frequência de cada resposta e a distribuição percentual.

A questão 5 do questionário foi excluída da análise pois no momento da aplicação do questionário foi notado que esta não estava clara. Os participantes demonstravam dúvida no preenchimento desta questão e alguns consideraram que a avaliação era da cozinha que trabalhavam, ou seja, as chances de desenvolver Doenças Transmitidas por Alimentos eram mínimas porque eles tinham práticas de manipulação segura. Entretanto, o objetivo inicial da questão fora avaliar a percepção de risco para desenvolvimento destas DTAs de um modo geral. Apesar de ter sido explicado, não ficou esclarecido, comprovado pela maioria das respostas “concordo muito” não corroborar as expressões deles ouvidas pela mestrandia. Os

funcionários disseram que as chances de desenvolver DTA em outros locais como ambulantes, restaurantes sem Boas Práticas eram grandes mas grande parte marcaram “concordo muito” e “concordo”, resposta não condizente com sua opinião. Como não há como mensurar quem entendeu o objetivo inicial da questão, optou-se por excluí-la.

#### 4.7 Análise dos Dados

A avaliação da norma ABNT NBR 15635:2008 foi feita através da leitura comparativa com as legislações sanitárias vigentes no país.

Na verificação da aplicabilidade da norma ABNT NBR 15635:2008 na cozinha industrial da empresa do ramo de energia, foi utilizada uma Lista de Verificação baseada nesta norma adaptada pela mestrandia.

O resultado esperado foi o atendimento de, no mínimo, 76% do total de itens para ser classificado como Satisfatório, visando a excelência dos serviços e cumprimento da legislação sanitária vigente (AKUTSU et al., 2008; SACCOL et al., 2006; SOUZA et al., 2009; CARDOSO et al., 2011; RAVAGNANI, 2009; GENTA et al. 2005; SEIXAS et al, 2008; MACHADO et al., 2009).

A metodologia para a análise dos resultados da auditoria foi baseada no critério de pontuação adaptado da Portaria SMSA/SUS-BH 18/2000 e na RDC nº. 275 de 21 de outubro de 2002 do Ministério da Saúde.

De acordo com o critério de pontuação da Resolução da ANVISA 275 de 21/10/2002, sugere-se a construção do panorama sanitário dos estabelecimentos produtores de alimentos, mediante sistematização dos dados obtidos nesse item. O panorama sanitário pode ser utilizado como critério para definição e priorização das estratégias institucionais de intervenção.

- ( ) GRUPO 3 – 76 a 100% de atendimento dos itens
- ( ) GRUPO 2 – 51 a 75% de atendimento dos itens
- ( ) GRUPO 1 – 0 a 50% de atendimento dos itens

Considerando que ambas as legislações consideram o ponto de corte >76% de conformidade como BOM (Belo Horizonte) e Grupo 3 (Anvisa), que não é prioritário para estratégia institucional de intervenção, foi estabelecido este valor para considerar o resultado da classificação da LV como Satisfatório. Para as não-conformidades encontradas, foi elaborado um plano de ação corretiva 5W2H, identificando *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa).

O método 5W2H é uma ferramenta utilizada na elaboração de planos de ação, de cunho basicamente gerencial busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL et al., 2010).

Contudo o estabelecimento do plano 5W2H para cada não-conformidade encontrada, independe do resultado da classificação, satisfatório ou não, com o objetivo de melhoria contínua.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Avaliação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Os estabelecimentos de serviços de alimentação devem seguir procedimentos higiênico-sanitários na produção de alimentos, além de implementar e manter as boas práticas e os Procedimentos Operacionais Padronizados (EBONE, 2011; ALVES, 2010). Estas exigências já estão em vigor através de legislações sanitárias no país.

A norma ABNT NBR 15635:2008 estabelece os requisitos necessários a serem cumpridos para demonstrar a real implementação destas exigências legais, além de incluir os controles operacionais essenciais que os estabelecimentos devem implementar para a obtenção da qualidade higiênico-sanitária dos alimentos produzidos. Estes controles operacionais referem-se a cinco etapas da produção para as quais os estabelecimentos devem utilizar os fundamentos do sistema APPCC para obter a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos. Cada estabelecimento aplicará os controles de acordo com as etapas específicas do seu processo. Os fundamentos do sistema APPCC a serem aplicados nas cinco etapas são:

- monitoramento dos indicadores de segurança previamente estabelecidos, chamados de limites críticos;
- aplicação de ações corretivas em caso de desvios dos limites críticos, para retomar o controle da etapa;
- verificação do procedimento para avaliar se está adequado; e
- registro dos controles e procedimentos envolvidos.

A norma ABNT NBR 15635:2008 está válida desde 27 de novembro de 2008 e pode ser utilizada pelos estabelecimentos que desejam assegurar e demonstrar que as boas práticas e os controles operacionais essenciais estão implantados, implementados e mantidos e para obter a certificação de boas práticas higiênico-sanitárias e de controles operacionais essenciais.

Esta Norma se aplica a todos os estabelecimentos prestadores de serviços que realizam atividades como manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados para o consumo. Estes estabelecimentos, independentemente do tamanho, desde que não regulamentados por legislação específica, incluem cantinas, bufês, lanchonetes, padarias, pastelarias, bares, restaurantes, rotisserias, comissarias, confeitarias, delicatessens, cozinhas industriais, cozinhas institucionais, cozinhas hospitalares, cozinhas escolares e similares.

A estrutura desta norma engloba os requisitos exigidos pela RDC 216/2004, incluindo os Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) e o controle de algumas operações consideradas essenciais para a produção de alimentos em condições higiênico-sanitárias adequadas, e as documentações exigidas pela ISO 9001, como a responsabilidade da administração, evidenciando o comprometimento da administração, a provisão de recursos, e a equipe de recursos humanos.

O diferencial da implantação desta norma é que além dos registros exigidos pela RDC 216 e de outras legislações aplicáveis, é obrigatório o preenchimento de planilhas dos controles operacionais essenciais. Lembrando que estes últimos não são exigidos pela legislação sanitária.

Segundo a RDC 216/2004 é obrigatória a implantação de quatro POPs (Procedimentos Operacionais Padronizados):

- Higienização do reservatório;
- Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios;
- Controle integrado de vetores e pragas urbanas;

- Higiene, saúde e capacitação dos manipuladores.

Os controles operacionais essenciais considerados importantes para a segurança dos alimentos, na norma ABNT NBR 15635:2008, e que também devem ser controlados, além dos quatro POPs são:

- Higienização de frutas, legumes e verduras;
- Cocção (tratamento térmico);
- Resfriamento;
- Manutenção/distribuição quente;
- Manutenção/distribuição fria.

Apesar da ABNT NBR 15635:2008 não citar que combina o plano APPCC com o Programa de Pré-Requisitos assim como está contemplado na ISO 22000, a Tabela 2 traz os princípios do APPCC que são considerados na norma ABNT NBR 15635:2008, com as respectivas referências cruzadas.

**Tabela 2** Referências cruzadas entre princípios e etapas para aplicação do APPCC e as seções da ABNT NBR 15635:2008

<b>Princípios do APPCC</b>	<b>Etapas de Aplicação do APPCC</b>	<b>ABNT NBR 15635:2008</b>
	Estruturação da equipe APPCC	Etapa 1 4.3.2. Recursos humanos
	Descrição do Produto	Etapa 2
	Identificar uso pretendido	Etapa 3
	Construir fluxograma	Etapa 4 5.3.1 Etapas operacionais – Generalidades
	Construir fluxograma in loco	Etapa 5
<b>Princípio 1</b>	Conduzir uma análise de perigos	Etapa 6
<b>Princípio 2</b>	Determinar os Pontos Críticos de Controle (PCC)	Etapa 7

<b>Princípio 3</b>	Estabelecer os limite(s) crítico(s)	Etapa 8	5.4.3	Limites críticos
<b>Princípio 4</b>	Estabelecer sistema para monitorar controle PCC	Etapa 9	5.4.2	Procedimentos de monitoramento
<b>Princípio 5</b>	Estabelecer ação corretiva a ser tomada quanto o monitoramento indicar que o PCC não está sob controle	Etapa 10	5.4.4	Procedimentos de ações corretivas
<b>Princípio 6</b>	Estabelecer procedimentos de verificação para confirmar que o APPCC está funcionando eficazmente	Etapa 11	5.4.5	Procedimentos de verificação
<b>Princípio 7</b>	Estabelecer documentação concernente a todos os procedimentos e manter registros	Etapa 12	4.2 e 5.4.6	Requisitos de documentação e Procedimentos de registro

A norma ABNT NBR 15635:2008 cita como referência bibliográfica apenas a RDC 275/2002, porém esta norma se baseia em vários itens da RDC 216/2004, inclusive esta última está na referência normativa, informando que é indispensável à aplicação deste documento. Ao comparar a norma ABNT NBR 15635:2008 com a RDC 216/2004 (tabela 3), nota-se que apenas a norma descreve detalhadamente os critérios básicos de boas práticas higiênico-sanitárias para as etapas operacionais (5.3.1.1 a 5.3.1.20), incluindo critérios e procedimentos de controle que permitem a aplicação do método APPCC. Ressalta-se na tabela 3 que os itens referentes a manutenção quente, manutenção fria, distribuição quente/exposição, distribuição fria/ exposição, requisitos adicionais na etapa de distribuição quente e fria estão na norma e na legislação, porém apenas a norma apresenta critérios de tempo e temperatura, essenciais à garantia da segurança do alimento. Além disso, há considerações sobre etapas importantes para a segurança de alimentos como reaquecimento, aproveitamento das sobras, procedimentos de monitoramento e os demais listados que só foram contemplados na norma ABNT NBR 15635:2008.

No tocante a procedimentos higiênico-sanitários para manipulação de alimentos e bebidas preparados com vegetais, estes são abordados na norma ABNT NBR 15635:2008 nos itens 5.3.1.5 e 5.3.1.6 atendendo aos requisitos da RDC 218/2005 (BRASIL, 2005; TRIGUEIRO, 2010).

**Tabela 3** Referências cruzadas entre as seções da ABNT NBR 15635:2008 e RDC 216/2004

<b>Parâmetros</b>	<b>ABNT NBR 15635:2008</b>	<b>RDC 216/2004</b>
<b>Edificação, leiaute e instalações físicas apropriadas</b>	5.2.1	4.1.1 a 4.1.4

<b>Suprimento de água</b>	5.2.2	4.1.5
<b>Descarte de efluentes, esgoto ou fossa séptica e caixa de gordura</b>	5.2.3	4.1.6
<b>Iluminação e instalações elétricas</b>	5.2.4	4.1.8 a 4.1.9
<b>Ventilação, climatização e sistema de exaustão</b>	5.2.5	4.1.10 a 4.1.11
<b>Instalações sanitárias para os funcionários do estabelecimento</b>	5.2.6	4.1.12 a 4.1.13
<b>Equipamentos, móveis e utensílios</b>	5.2.7	4.1.15
<b>Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios</b>	5.2.8	4.1.17 e 4.2.1 a 4.2.7
<b>Potabilidade da água, do gelo e do vapor produzidos</b>	5.2.9	4.4.1 a 4.4.4
<b>Manejo de resíduos</b>	5.2.10	4.5.1 a 4.5.3
<b>Controle integrado de vetores e pragas urbanas</b>	5.2.11	4.3.1 a 4.3.3
<b>Higiene, saúde e capacitação dos manipuladores</b>	5.2.12	4.6.1 a 4.6.7
<b>Visitantes</b>	5.2.13	4.6.8
<b>Crítérios para seleção de fornecedores e aquisição de insumos</b>	5.2.14	4.7.1
<b>Procedimentos operacionais padronizados (POP)</b>	4 POPs + 5 Controles Operacionais Essenciais (item 5.2.15)	4 POPs (4.11.4)
<b>POP - Higienização do reservatório</b>	5.2.15.1	4.11.7
<b>POP - Higienização de instalações, equipamentos, móveis e utensílios</b>	5.2.15.2	4.11.5
<b>POP - Controle integrado de vetores e pragas urbanas</b>	5.2.15.3	4.11.6

<b>POP - Higiene, saúde e capacitação dos manipuladores</b>	5.2.15.4	4.11.8
<b>Recebimento de matérias-primas, ingredientes e embalagens</b>	5.3.1.1	4.7.2 a 4.7.4
<b>Armazenamento à temperatura ambiente e controlada</b>	5.3.1.2	4.7.5 a 4.7.6
<b>Descongelamento</b>	5.3.1.3	4.8.12 a 4.8.14
<b>Dessalgue</b>	5.3.1.4	Não há
<b>Manipulação</b>	5.3.1.5	4.8.1 a 4.8.7
<b>Higienização de hortifrutigranjeiros</b>	5.3.1.6	Não há
<b>Seleção de grãos</b>	5.3.1.7	Não há
<b>Armazenamento de produtos pré-preparados</b>	5.3.1.8	Não há
<b>Montagem de saladas</b>	5.3.1.9	Não há
<b>Tratamento térmico</b>	5.3.1.10	4.8.8 a 4.8.12
<b>Resfriamento</b>	5.3.1.11	4.8.16
<b>Manutenção quente</b>	5.3.1.12	4.9.1 a 4.9.2. Não há critérios de tempo e temperatura.
<b>Manutenção fria</b>	5.3.1.13	4.8.17 a 4.8.18 e 4.9.1 a 4.9.2. Não há critérios de tempo e temperatura.
<b>Distribuição quente/exposição</b>	5.3.1.14	Não há critérios de tempo e temperatura.
<b>Distribuição fria/exposição</b>	5.3.1.15	Não há critérios de tempo e temperatura.

<b>Requisitos adicionais na etapa de distribuição quente e fria</b>	5.3.1.16	4.10.1 a 4.10.7. Não há critérios de tempo e temperatura.
<b>Reaquecimento</b>	5.3.1.17	Não há
<b>Transporte de alimento preparado</b>	5.3.1.18	4.9.2 a 4.9.3
<b>Garantia da qualidade do alimento pronto</b>	5.3.1.19	4.8.20
<b>Aproveitamento das sobras</b>	5.3.1.20	Não há
<b>Controles operacionais essenciais</b>	5.4	Não há
<b>Procedimentos de monitoramento</b>	5.4.2	Não há
<b>Limites críticos</b>	5.4.3	Não há
<b>Procedimentos de ações corretivas</b>	5.4.4	Não há
<b>Procedimentos de verificação</b>	5.4.5	Não há
<b>Procedimentos de registro</b>	5.4.6	4.11

## 5.2 Auditoria de 2ª Parte

As auditorias são uma ferramenta para ajudar a garantir o cumprimento de normas reconhecidas e boas práticas de fabricação (POWELL et al., 2013). Esta auditoria interna pode ter um bom potencial para a redução do risco se os métodos seguidos forem aqueles descritos nos códigos amplamente aceitos como é o caso da ABNT NBR 15635. Reske et al (2007) encontraram resultados positivos em auditorias programadas quando comparadas com restaurantes que receberam apenas auditorias sem aviso prévio, demonstrando um maior destaque para a discussão dos problemas visando a educação dos funcionários e não apenas avaliação dos números gerados pela auditoria com objetivo de punição.

Na auditoria de 2ª parte obteve-se 83.3% de conformidade em relação ao atendimento de itens obrigatórios. Já em relação aos itens recomendáveis, houve 81.3% de conformidade considerado como satisfatório.

Akutsu et al. (2008), Saccol et al. (2006), Souza et al. (2009), Cardoso et al. (2011), Ravagnani (2009) e Genta et al (2005) utilizaram metodologia semelhante à proposta neste trabalho, utilizando os critérios de pontuação da legislação RDC 275, de Belo Horizonte, ou seja, adequados para aqueles acima de 75% de conformidades para classificação da conformidade dos estabelecimentos produtores de alimentos. Lyra (2008) também utilizou os

pontos de corte da RDC 275 como indicadores de sua lista de verificação para avaliação do sistema de gestão de segurança de alimentos de acordo com o cumprimento das normas ISO 22000:2006 e ISO 14001:2004. Já Seixas et al. (2008) e Machado et al. (2009) utilizaram os mesmos critérios de pontuação da RDC 275 e a lista de verificação proposta por esta mesma legislação (BRASIL, 2002).

Foram considerados 25 itens não aplicáveis, o que correspondeu a 10% da Lista de Verificação.

Não foi possível observar 2 itens, sendo um item relativo ao sistema de ventilação/climatização questionando se eram projetados e construídos de tal forma que o ar não circulasse de áreas contaminadas para áreas limpas pois não foi permitido o acesso ao telhado/área confinada superior por motivos de segurança e não foi evidenciado projeto de ventilação/climatização. O outro item não observado foi o 27.1 pois não foi realizado dessalgue no dia da auditoria.

Para as não-conformidades encontradas, foi elaborado um plano de ação 5W2H para implementação das ações corretivas conforme tabela 4. Não foi possível calcular o valor para preenchimento da coluna “quanto (how much?)” devido à dificuldade de acesso ao orçamento.

**Tabela 4** Plano de ação corretiva 5W2H para as não conformidades na auditoria de 2ª parte

Por que?	O que?	Onde?	Como?	Quando?	Quem?
1.1, 1.7, 1.11, 2.1, 43.1, 43.2, 47.1, 47.2, 48.1, 48.2	Implantar COE (Controles Operacionais Essenciais)	Na área de preparo	Implantar os cinco Controles Operacionais Essenciais.	Diariamente	Nutricionista responsável pelo Controle de Qualidade
4.1, 4.14	Apresentar piso sem falhas e com bom escoamento	Na área de preparo	Reformar o piso	90 dias	Equipe de manutenção
4.4	Não permitir animais no entorno do restaurante (gato, cachorro, gambá)	Área externa ao restaurante	Capturando os animais	Imediato	Equipe do Meio Ambiente
4.12, 4.13, 4.17	Apresentar estrutura sem infiltrações, fungos filamentosos, trincas, descascamento	Na área de lavagem	Consertando as infiltrações e nova pintura	60 dias	Equipe de manutenção
4.19	Manter as janelas de acesso difícil limpas.	Na área de preparo	Providenciar plano de limpeza eficaz	Imediato	Nutricionista
8.6	Manter os equipamentos para climatização em bom estado de conservação.	Na área de lanches e café	Substituir equipamentos de climatização	90 dias	Equipe de manutenção

10.5	Possibilitar limpeza eficaz e manutenção dos equipamentos	Em todas as áreas	Reorganizar os equipamentos	30 dias	Equipe de manutenção
22.4	Realizar exames parasitológicos e a coprocultura para os manipuladores obedecendo ao prescrito no PCMSO de acordo com o preconizado pela norma.	Em toda a equipe	Por ser um item apenas recomendável deverá ser avaliado pelo médico	15 dias	Médico do trabalho
23.1, 23.3, 25.5, 32.2, 36.1, 36.2, 38.2	Manter a cadeia de refrigeração compatível com tamanho da operação	Na área de estoque e preparo	Adquirir equipamentos de refrigeração compatíveis com a produção	90 dias	Gerente
34.1, 34.2	Resfriar o alimento de forma segura conforme preconizado na norma.	Na área de preparo	Adquirir um resfriador rápido	90 dias	Gerente
41.6	Identificar o veículo para transporte de alimentos conforme preconizado na norma.	Nos veículos para transporte de alimentos	Garantir que no veículo conste nos lados: "Transporte de Alimentos", nome, endereço e telefone da empresa, "produto perecível"	30 dias	Gerente

Considera-se que a melhor utilização do processo de auditorias para certificação é se concentrar no fortalecimento das auditorias internas visando melhoria dos métodos e controles operacionais para alcançar uma alimentação mais segura. Interessante ressaltar que estas auditorias podem representar um desejo genuíno de melhorar a segurança dos alimentos, buscando uma maneira de solucionar problemas existentes (POWELL, 2013). A eficácia dessas auditorias pode demonstrar a motivação por trás deste evento.

O ponto de corte é importante para verificação do processo de melhoria contínua porém não é o fator determinante do sucesso da segurança dos alimentos. Pesquisas mostram que a criação de uma cultura de segurança de alimentos é imperativo para um sistema de alimentação de segurança eficaz de gestão de riscos ((POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011; YIANNAS, 2008). Empresas com uma forte cultura de segurança de alimentos pode ter maior probabilidade de realizar auditorias, pois há o desejo de melhorar as operações, não apenas por causa da demanda do cliente. Além disso, há uma maior propensão em usar os resultados da auditoria como orientação e oportunidade de melhorar as suas práticas. Auditorias - de primeira, segunda ou terceira parte – são ferramentas para as empresas garantirem a produção de alimentos seguros (POWELL, 2013).

### 5.3 Observação Participante

Queiroz et al (2007) trazem que o ato de observar é um dos meios mais freqüentemente utilizados pelo ser humano para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e as situações. Observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade, que é uma técnica científica a partir do momento em que passa por sistematização, planejamento e controle da objetividade. Verificaram-se os aspectos sistematizados no instrumento de avaliação respondido pelos funcionários (meio ambiente, percepção do risco, comprometimento, liderança, sistema de recompensa, comunicação) através da observação participante.

Observou-se que apesar de haver um tratamento das não conformidades identificadas referentes à estrutura, não foi evidenciado um comprometimento com o cumprimento de prazos. As reformas estruturais, sob responsabilidade da empresa contratante, apresentavam longo prazo de execução sem data para finalização.

Durante o levantamento foi constatado uma preocupação da gerência assim como da equipe com a segurança de alimentos pois envolvia o cumprimento de compromissos contratuais que poderiam gerar prejuízos à empresa caso as exigências não fossem atendidas.

As reuniões e discussões sobre segurança de alimentos retraram o comprometimento da equipe conseqüente à sensibilização e à capacitação da gerência, assim como abordado por Lourenço e Carvalho (2006) citado por Almeida, Da Costa e Gaspar (2012) que trazem que a gerência tem grande responsabilidade sobre a qualidade do alimento fornecido, por meio da tomada de decisões. Havia reuniões rápidas diárias (denominadas Diálogos Diários sobre Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional) e treinamentos formais com carga horária extensa, discussões de laudos laboratoriais e reuniões formais entre a gerência, equipe técnica de nutricionistas e representantes da empresa contratante. Além disso, as orientações sobre segurança de alimentos eram realizadas também a qualquer momento, informalmente, quando da identificação do comportamento de risco.

Nos dias em que a alta gerência realizava a ronda no local de trabalho, foi verificado melhor desempenho no comportamento de segurança de alimentos. Notou-se que as atitudes de risco eram reduzidas quando havia supervisão atuando fortemente, fato que era inversamente proporcional quando o trabalho era executado sem supervisão. Esses resultados confirmam a necessidade de maior atenção aos processos de capacitação, motivação e avaliação de desempenho de pessoal. (ALMEIDA; DA COSTA; GASPAS, 2012).

O sistema de recompensa foi confirmado pela presença de murais com um sistema de representação gráfica dos prêmios dados aos funcionários que tinham atitude positiva em relação à segurança de alimentos (denominado “carinha feliz”). Este programa era motivacional através de elogios frente à equipe e a entrega simbólica de uma caixa de chocolates para o funcionário que apresentasse maior freqüência de elogios ao final do mês. Evidenciado nos murais as fotografias das premiações mensais com produtos como computador, material de construção, eletrodomésticos sorteados entre a equipe caso não tivesse punição contratual devido à contaminação de alimentos comprovada por laudos laboratoriais. Quanto ao sistema de punição, foram constatadas advertências verbais e formais, registradas para aqueles funcionários que descumprissem os procedimentos de segurança de alimentos.

Observação, embora não sem as suas limitações, representa um método preciso e confiável de avaliar a execução de práticas de higiene. Esta técnica tem grande mérito como uma ferramenta de pesquisa e em avaliação de riscos, permitindo o rastreamento de eventos de contaminação cruzada que seriam difíceis de representar usando listas de verificação

padrão. A técnica permitiu avaliar as ações de segurança dos alimentos dos manipuladores assim como dos gestores (CLAYTON; GRIFFITH, 2004).

Com os fatos destacados na observação participante foi possível construir a tabela 5 com os principais itens para um melhor entendimento geral possibilitando propor intervenções para a criação de um comportamento baseado na segurança de alimentos (YIANNAS, 2009). Auditorias são avaliações pontuais que representam uma pequena fração do tempo de produção de alimentos, constituindo uma parte importante do sistema de segurança de alimentos, mas sozinhas não são suficientes (POWELL, 2013). É necessário que se analisem os pontos fortes e fracos encontrados na auditoria para melhoria contínua do processo, podendo até ser identificados indícios de problemas sistêmicos.

**Tabela 5** Conclusões para um melhor entendimento geral para a construção de intervenções para mudança comportamental

---

**Atitudes/Práticas de risco**

---

Lavagem de mãos inadequada  
Ausência/ falha no uso de toucas e luvas descartáveis  
Não utilização de desinfetantes e detergentes  
Manutenção de alimentos fora da temperatura por mais de 30 minutos

---

**Fatores limitantes para a mudança**

---

Falta de integração entre os grupos, principalmente de turnos diferentes  
Falta de material nos dispensers  
Falhas na infraestrutura  
Deficiência na cadeia fria (equipamentos de refrigeração)  
Sistema de punição não aplicável em líderes das equipes somente nos funcionários

---

**Fatores favoráveis**

---

Programas de motivação com uso de símbolos e entrega de prêmios mensais  
Programa de capacitação contínua  
Liderança pelo exemplo  
Promoção de funcionários por reconhecimento

---

Fonte: Observação Participante e Auditoria de 2ª parte realizada pela autora, baseado em SARTER (2012).

#### **5.4 Avaliação dos Questionários**

Foram aplicados 90 questionários em 5 dias distintos, dois dias no período noturno e 3 dias no horário diurno, a fim de atingir 100% da equipe.

Uma vez que o critério de inclusão dos questionários foi que todas as questões tivessem sido respondidas, foram descartados 9 questionários, correspondendo a 10% da amostra.

Dos 81 questionários válidos, a maioria deles era do sexo masculino (60%). A faixa etária atingiu um pico de 36 a 45 anos, que correspondeu a 35.8% da amostra. Trinta e três por cento dos funcionários trabalhavam neste serviço há menos de 1 ano. No que diz respeito à formação escolar, a maior parte possuíam o ensino médio completo (51.9%). O turno de trabalho com maior número de funcionários foi o diurno: 62 funcionários correspondendo a 76.5% dos respondentes. Estes dados estão explicitados na tabela 6.

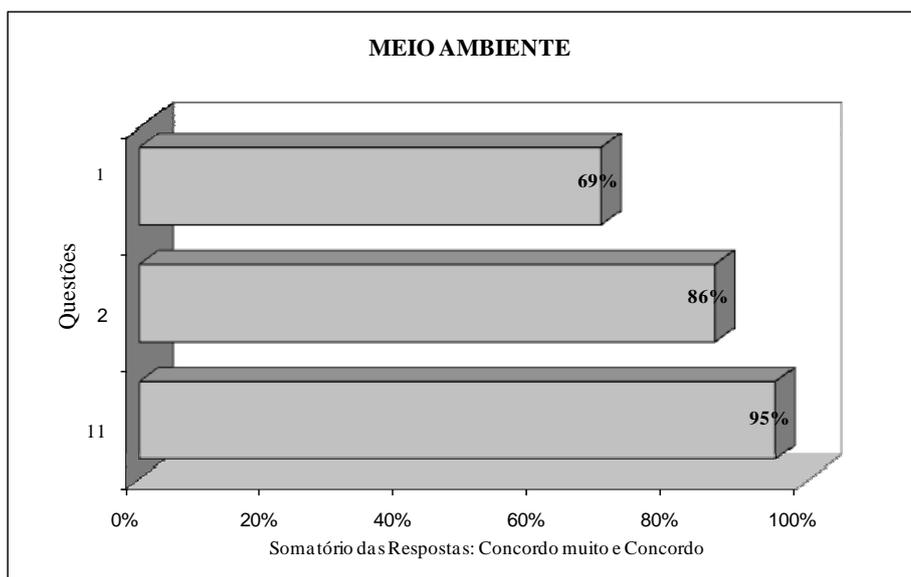
**Tabela 6** Características sociodemográficas dos funcionários participantes da pesquisa (n=81)

<b>Características</b>	<b>Descrição do item</b>	<b>N</b>	<b>Percentual (%)</b>
Gênero	masculino	49	60
	feminino	32	40
Idade	18 - 25	11	13.6
	26 - 35	23	28.4
	36 - 45	29	35.8
	46 - 55	16	19.8
	56 - 65	2	2.5
Tempo de serviço (meses)	0 - 12	27	33.3
	13 - 24	16	19.8
	25 - 36	12	14.8
	37 - 48	4	4.9
	49 - 60	8	9.9
	61 - 72	8	9.9
	73 - 84	6	7.4
Nível de escolaridade	Até 8ª série (Ensino fundamental)	30	37
	2º grau (Ensino médio)	42	51.9
	Superior	9	11.1
Turno de trabalho	dia	62	76.5
	noite	19	23.5

As questões estavam relacionadas às seis variáveis conforme explicitado na metodologia: meio ambiente, percepção do risco, empoderamento/comprometimento do empregado, liderança, sistema de recompensa e sistema de comunicação/relatório, considerando que são indicadores da cultura organizacional de segurança de alimentos (YIANNAS, 2009; GRIFFITH, 2010; ARENDT et al, 2011; FONE, 2012; RODRIGUES; SALAY, 2012; ARENDT et al, 2011; CHO et al, 2010; SARTER, SARTER, 2012; HERTZMAN; BARRASH, 2007; PRAGLE, 2007; KO, 2010).

Em relação à variável Meio Ambiente, foram analisadas as questões 1 (“Sempre que você vai lavar suas mãos há água, sabonete bactericida e papel toalha?”), 2 (“Há produtos para higienização (álcool, detergentes, cloro para hortifruti, por exemplo) necessários para a realização das minhas atividades contribuindo para a segurança dos alimentos?”), e 11 (“ Os gestores (chefe, nutricionistas, encarregados) fazem ronda no seu local de trabalho?”), conforme representado no gráfico 1.

**Gráfico 1** Distribuição percentual do somatório das respostas Concordo muito e Concordo para a variável Meio ambiente



Em relação à questão 1 (“Sempre que você vai lavar suas mãos há água, sabonete bactericida e papel toalha?”), representado no gráfico 2, a maior parte 69% concordou que as facilidades estavam disponíveis, porém 30% assinalaram mais ou menos, fato comprovado na observação participante, quando os funcionários relatavam que no horário noturno e nos finais de semana ocorriam falhas no abastecimento do sabonete bactericida e papel toalha. Tal fato pode ser explicado pela redução do efetivo nestes períodos que dificultava manter o mesmo padrão de fornecimento dos materiais imprescindíveis para a higienização das mãos e garantia do alimento seguro. Entretanto, cultura organizacional da segurança de alimentos é influenciada por muitas coisas, incluindo as instalações disponíveis (ex. para a lavagem das mãos), bem como o tempo disponível para implementar práticas de segurança dos alimentos (GRIFFITH, 2006). O ambiente descreve as estruturas visíveis ou perceptíveis e processos organizacionais que caracterizam as dimensões internas de empresas (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). Isso funciona tanto positiva como negativamente. Se as facilidades disponíveis estão adequadas, então há suporte para a segurança de alimentos, mas também se tiverem ausentes, então a segurança de alimentos é percebida como não sendo importante (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

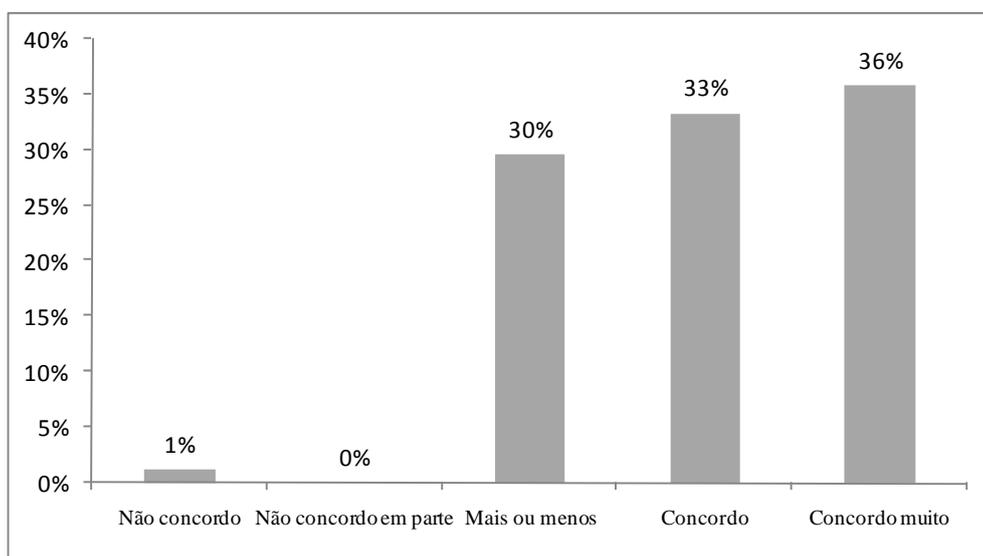
Um importante elemento na mudança de comportamento, frequentemente esquecido nas teorias e modelos de mudança comportamental é a importância de fatores do ambiente, como facilidades, projeto, equipamentos e ferramentas, na motivação das pessoas em adotar certos comportamentos (YIANNAS, 2009; ABIDIN; ARENDT; STROHBEHN, 2011). Como um ambiente de restaurante seguro envolve a adequada lavagem das mãos por todos os manipuladores de alimentos, os gestores devem se concentrar para reconhecer as barreiras de higienização das mãos em seus restaurantes e fazer mudanças organizacionais para minimizar ou eliminar essas barreiras (PRAGLE; HARDING; MACK, 2007).

É importante a disponibilidade de lavatórios limpos, exclusivos e de fácil acesso para a lavagem das mãos, equipados com suprimentos necessários. Assim como a educação contínua para lavagem das mãos apoiados pelos gestores e com o envolvimento dos departamentos de saúde assessorando a respeito da melhoria da prática da lavagem das mãos (PRAGLE; HARDING; MACK, 2007).

Estudos observacionais têm encontrado inaceitavelmente baixos índices de práticas de higienização das mãos (CLAYTON; GRIFFITH, 2004; PRAGLE; HARDING; MACK, 2007). Intervenções para lavagem das mãos podem ser mais eficazes se as percepções dos trabalhadores de alimentos forem consideradas. Foi verificado na análise dos laudos laboratoriais que havia contaminação nas mãos de alguns manipuladores, mesmo sendo tema constante das capacitações. Estudos reconheceram que a preocupação com a saúde dos clientes, a preocupação com a saúde pessoal e ter orgulho em fornecer um produto de qualidade foram fatores vistos pelos participantes como influenciadores positivos à prática de lavagem das mãos (CLAYTON; GRIFFITH, 2004; PRAGLE; HARDING; MACK, 2007). O desenvolvimento de uma compreensão de como esses fatores poderiam ser incorporadas ao treinamento de lavagem das mãos pode permitir o estabelecimento de intervenções comportamentais para incentivar a lavagem das mãos. Ultimamente as capacitações se baseiam no modelo de conhecimento, atitude e prática (CLAYTON et al., 2002), que assume que o comportamento de um indivíduo ou a prática é dependente de seu conhecimento, e que o fornecimento de informações resultará em uma mudança na atitude ou comportamento.

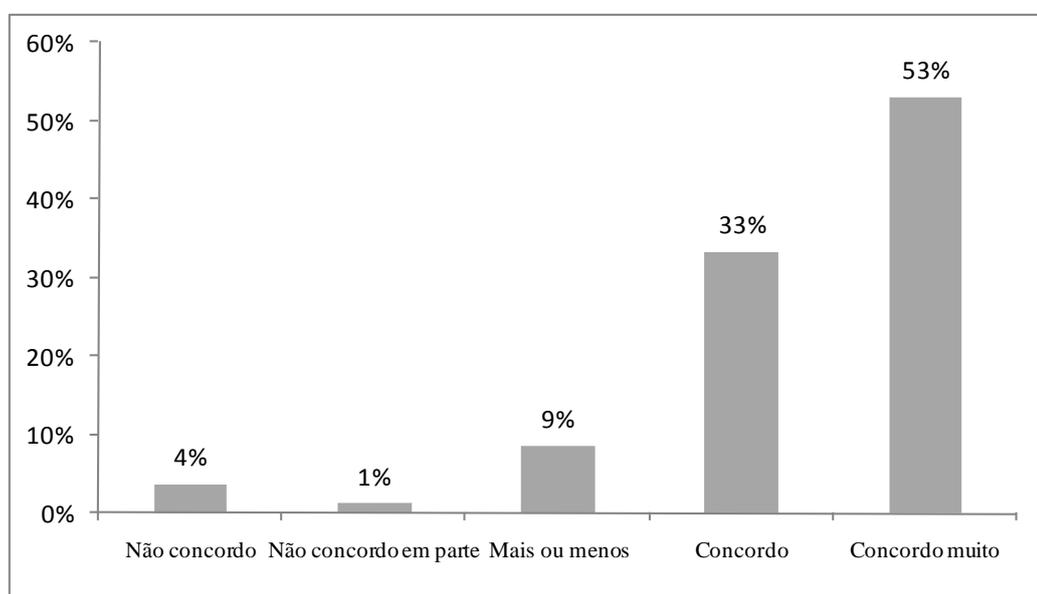
Pragle, Harding e Mack (2007) sugerem o uso de treinamento ativo de lavagem das mãos que educa os manipuladores de alimentos para entender e seguir corretamente o procedimento de lavagem das mãos.

**Gráfico 02** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 01 do questionário “Sempre que você vai lavar suas mãos há água, sabonete bactericida e papel toalha?”



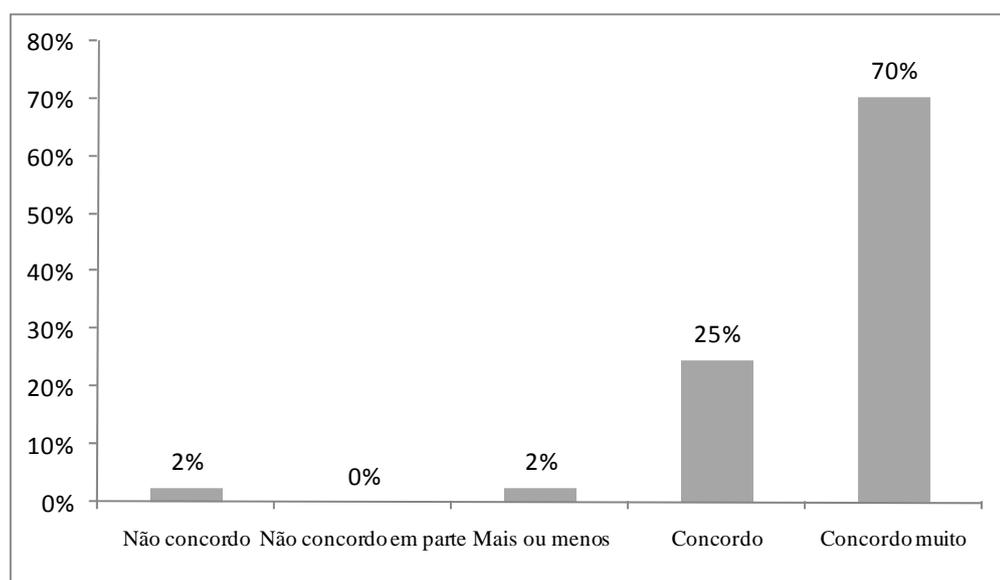
Em relação à questão 2 (“Há produtos para higienização (álcool, detergentes, cloro para hortifruti, por exemplo necessários para a realização das minhas atividades contribuindo para a segurança dos alimentos?”), como representado no gráfico 3, 86% relatou ter os suprimentos necessários para realizar suas atividades de manipulação de alimentos com segurança, confirmado pela observação participante. Porém, foi observado que apesar dos produtos de higienização estarem disponíveis, alguns funcionários não utilizavam a concentração correta, como no caso do cloro para hortifruti e produtos detergentes para higienização dos utensílios, equipamentos e ambientes. O uso das luvas e toucas também não era realizado conforme preconizado no Manual de Boas Práticas da empresa. Nesta questão foram excluídas as facilidades para higienização das mãos priorizadas na questão anterior.

**Gráfico 03** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 02 do questionário “Há produtos para higienização (álcool, detergentes, cloro para hortifruti, por exemplo necessários para a realização das minhas atividades contribuindo para a segurança dos alimentos?”



Em relação à questão 11 (“Os gestores (chefe, nutricionistas, encarregados) fazem ronda no seu local de trabalho?”), como representado no gráfico 4, 95% das respostas estiveram entre Concordo muito e Concordo. Este fato é importante devido ao papel fundamental que a supervisão exerce no fortalecimento da cultura de segurança de alimentos.

**Gráfico 4** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 11 do questionário “Os gestores (chefe, nutricionistas, encarregados) fazem ronda no seu local de trabalho?”



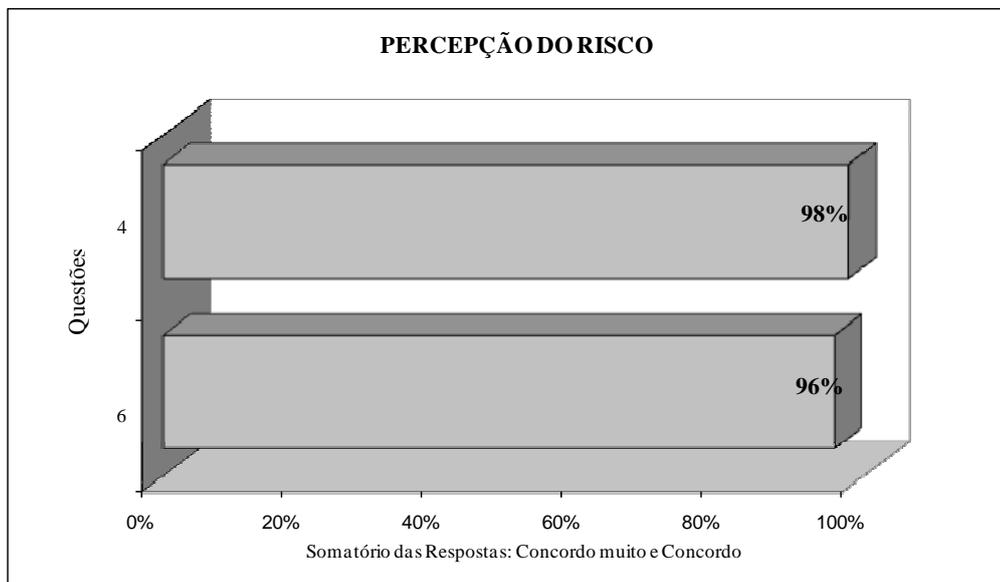
Manipuladores de alimentos podem ser tão higiênicos somente quanto a sua liderança exige, permite e os incentiva e isso é influenciado pelas facilidades oferecidas, bem como os sistemas de gestão e a cultura do local (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Pressão do tempo para realizar tarefas múltiplas de manipulação de alimentos, percepções do manipulador de alimentos, falta de apoio de supervisão ou dos pares, e falta de equipamento adequados tais como lavatórios, água quente e sabão são fatores que têm sido sugeridos como barreiras (CLAYTON et al, 2002; PRAGLE; HARDING; MACK, 2007). Entretanto, Hale, Guldenmund e Van Loenhout (2010) em seu estudo encontraram evidências que demonstraram que a alta pressão no trabalho era presente em empresas com bons índices de segurança. 95% das respostas confirmando que os líderes realizavam rondas em seu local de trabalho foi um fator positivo para o fortalecimento da cultura de segurança dos alimentos na equipe estudada.

Crenças e atitudes pessoais, tais como preocupação com a saúde dos clientes, a preocupação com a própria saúde, o orgulho em seu trabalho, e as escolhas individuais feitas pelos trabalhadores servem como influências positivas com relação a lavagem das mãos. Os trabalhadores também disseram que quando tinham orgulho de seu trabalho, eles eram mais propensos a lavar as mãos (PRAGLE; HARDING; MACK, 2007), que é um comportamento baseado na gestão de segurança de alimentos (YIANNAS, 2009).

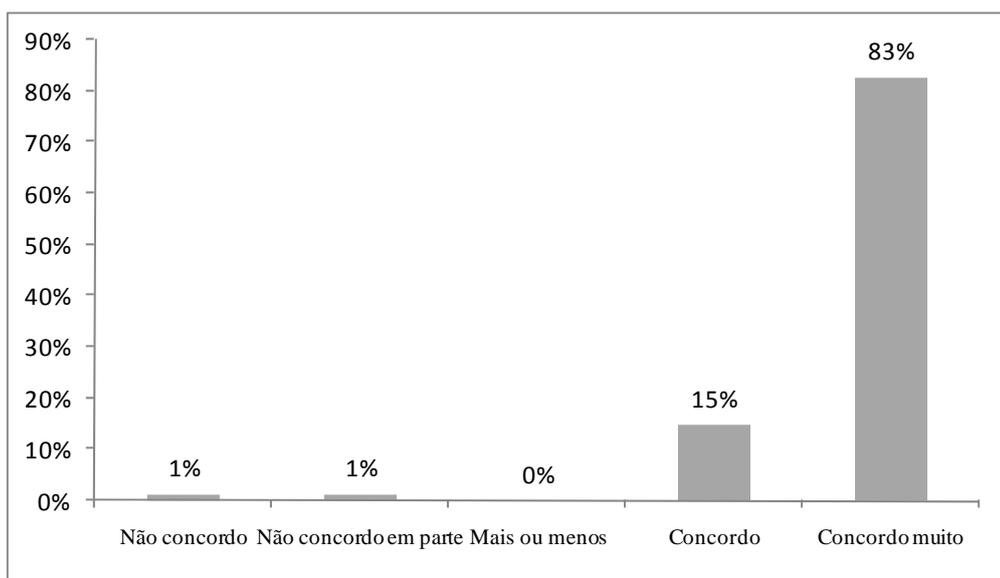
Em relação à variável Percepção do Risco, foram analisadas as questões 4 (“Doenças Transmitidas por Alimentos podem ser uma ameaça à vida?”) e 6 (“Práticas de segurança dos alimentos corretas reduzem o envenenamento de alimentos?”), conforme representado no gráfico 5.

**Gráfico 5** Distribuição percentual do somatório das respostas Concordo muito e Concordo para a variável Percepção do risco



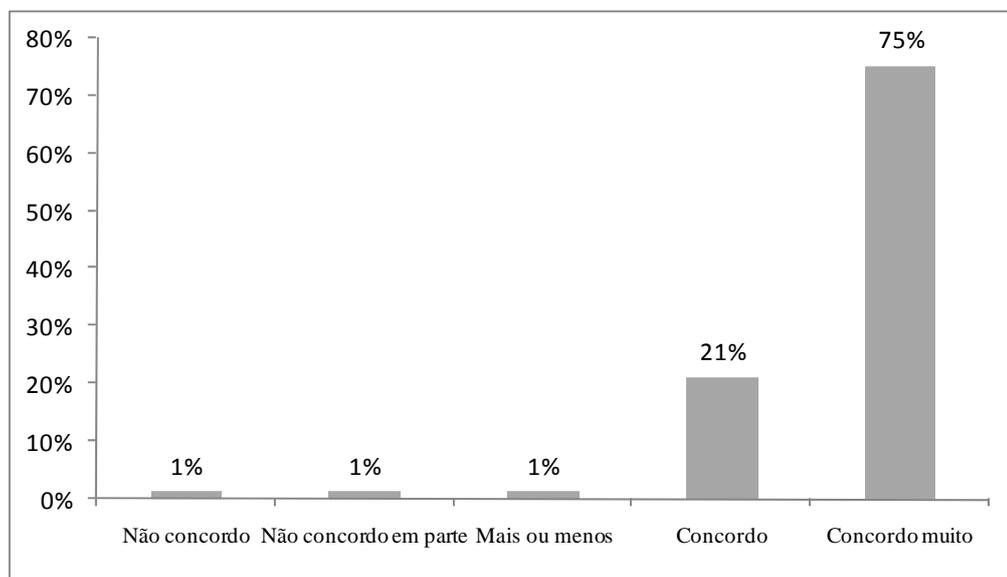
Em relação à questão 4 (“Doenças Transmitidas por Alimentos podem ser uma ameaça à vida?”), como representado no gráfico 6, foi a questão com o maior número de respostas Concordo muito (83%) que indicam a possibilidade de uma alta percepção para a gravidade do desenvolvimento de Doenças Transmitidas por Alimentos.

**Gráfico 06** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 04 do questionário “Doenças Transmitidas por Alimentos podem ser uma ameaça à vida?”



Em relação à questão 6 (“Práticas de segurança dos alimentos corretas reduzem o envenenamento de alimentos?”), como representado no gráfico 7, a maior parte concorda muito que o comportamento seguro é eficaz na prevenção das doenças transmitidas por alimentos.

**Gráfico 07** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 06 do questionário “Práticas de segurança dos alimentos corretas reduzem o envenenamento de alimentos?”



Considerando a percepção de risco, foi demonstrado alto grau de discernimento quanto ao risco de desenvolvimento de DTAs assim como a importância do comportamento seguro para a evitar a sua ocorrência. A consciência do risco e comportamento de risco são altamente relevantes para a cultura organizacional de segurança de alimentos (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). O estudo de Ko (2010) demonstrou que a percepção mais positiva está associada a uma maior satisfação com o desempenho do trabalho. Percepções são positivamente relacionados a práticas, que servem um papel de mediador entre as atitudes e satisfação com o desempenho do trabalho.

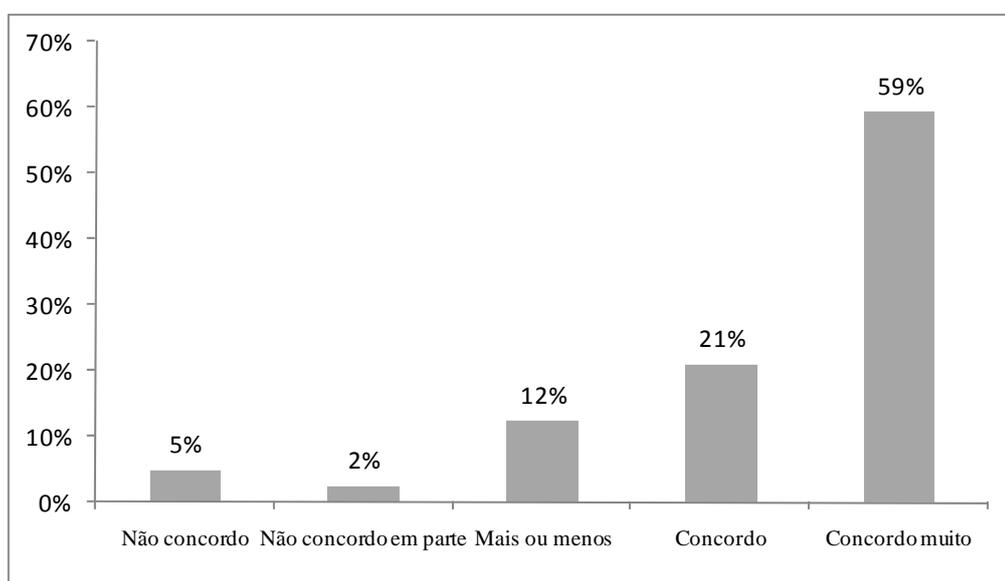
Apesar de estudos indicarem que a preocupação com a satisfação do cliente é um fator motivacional mais importante do que a percepção da severidade ou suscetibilidade para doenças transmitidas por alimentos (CHO et al, 2010), tem sido dito que os funcionários que atuam no processo e conhecem a informação relacionada com o risco são mais propensos a agir de maneira que evite ou interrompa as crises potenciais (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Há evidência de que tanto o viés otimista quanto a ilusão de controle podem afetar o comportamento de alimentos dos manipuladores e a cultura de segurança dos alimentos. Com o viés otimista dos manipuladores de alimentos, estes percebem que há um risco global, mas que a sua empresa não seria afetada por ele. Uma razão para isso talvez seja que, apesar de eles perceberem que existem práticas inadequadas implementadas, não seria necessária a prática da segurança de alimentos. A menos que eles estejam convencidos da probabilidade e gravidade do risco, é improvável que implementem os requisitos de segurança dos alimentos (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). Daí a relevância do tema percepção de risco nas capacitações. Foi identificada a abordagem frequente deste tema nas discussões, principalmente nas reuniões diárias.

Harvey et al (2002) trazem que o conceito de segurança em um ambiente altamente regulamentado varia de acordo se o funcionário está no “chão de fábrica” ou se é da gestão. A percepção de risco é diferente entre os níveis da empresa. Com isso, as mudanças organizacionais e culturais exigem um esforço integrado que mobiliza muitos grupos diferentes, os quais têm de ser alvo de mudanças diferenciadas (HALE; GULDENMUND, VAN LOENHOUT, 2010).

Em relação à variável Comprometimento/Empoderamento do empregado, foi analisada a questão 7 (“Quando ninguém está te olhando ou você está trabalhando sozinho você segue as normas de segurança de alimentos?”), representada no gráfico 8, onde a maior parte (80%) concordam que seguem as normas quando não são observadas demonstrando seu comprometimento com a segurança dos alimentos. É importante haver um maior empenho quanto ao empoderamento dos funcionários pois ainda houve uma parcela (19%) que afirmou não seguir corretamente estas normas longe da supervisão. Sarter e Sarter (2012) pontuaram que o ganho de autonomia do funcionário e as facilidades do ambiente influenciam fortemente a mudança para um comportamento de segurança dos alimentos. Com isso, é mais provável ter o comportamento desejado para a segurança de alimentos quando supervisionado porém, para aquele que já se tornou um hábito, a atitude será a mesma sem supervisão.

**Gráfico 08** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 07 do questionário “Quando ninguém está te olhando ou você está trabalhando sozinho você segue as normas de segurança de alimentos?”



Segundo Mullan e Wong (2009), deve-se procurar estabelecer a manipulação higiênica de alimentos como um hábito. Em seu estudo, os autores encontraram que jovens adultos estão mais preocupados com influências normativas sociais do que com suas próprias atitudes em relação a manipulação de alimentos. Portanto, as práticas de higiene precisam para atingir a importância das influências sociais sobre o comportamento de higiene e manipulação de alimentos, ou seja, é necessário que sejam um valor para os manipuladores de alimentos.

BYRD-BREDBENNER<sup>b</sup> et al (2007) encontrou em sua pesquisa que confiar no relato do funcionários sobre suas práticas de manipulação de alimentos não reflete verdadeiramente o comportamento real deles. Mesmo que eles tentem, nem sempre eles conseguem fazer o que eles pretendem.

Recomenda-se que os gestores dos serviços de alimentação criem uma campanha para promover os benefícios do trabalho. Como a priorização varia de acordo com a idade, é importante que os gestores reconheçam as diferentes necessidades que importam mais ou menos para pessoas em diferentes faixas etárias. Tal campanha deverá apontar para ganhos, horários flexíveis e um ambiente de trabalho divertido. Recomenda-se também que os benefícios de saúde sejam uma opção dada, pois eles são elementares para a segurança (WILDES, 2008).

Um treinamento de segurança de alimentos substancial deve ser fornecido para todos os funcionários de serviços de alimentação buscando implementar práticas que eles identificam como importantes. Medidas preventivas de segurança de alimentos parecem estar relacionadas com as percepções dos manipuladores de alimentos (PILLING et al, 2008; KO, 2010; ABIDIN; ARENDT; STROHBEHN, 2011). O meio mais eficaz de ajustar atitudes com relação a segurança de alimentos e, finalmente, a frequência de prática é a participação em atividades de educação continuada. Treinamento melhora a segurança dos alimentos se o conhecimento adquirido leva a mudanças desejadas no comportamento no local de trabalho (KO, 2010; PILLING et al, 2008).

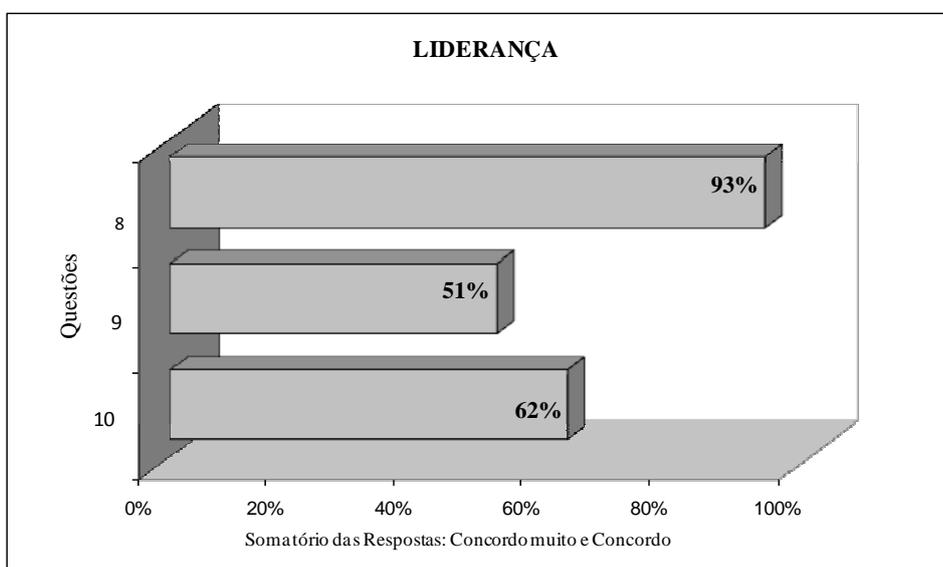
O treinamento deve ter foco no empoderamento do funcionário. Yiannas (2009) argumenta que deve haver um afastamento dos tradicionais sistemas de gestão de segurança de alimentos, com foco em "ciência de alimentos, processos e uma visão simplista do comportamento dos manipulador de alimentos" para o "incorporando pessoas, bem como processos, ciência comportamentais e s convicção de que a mudança de comportamento é complexa e não baseada em mero fornecimento de informação" (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Funcionários empoderados entendem claramente seu papel crítico na segurança de alimentos e funcionários se sentem motivados a "fazer a diferença", eles têm a capacidade de ir a etapa extra e assumir a responsabilidade por garantir alimentos seguros ou seja, o manipulador de alimentos próprios têm uma palavra a dizer e responsabilidade para a segurança dos alimentos e pode iniciar ações de segurança dos alimentos e ter orgulho no registro de segurança dos alimentos da empresa (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Estudos mostram que o empoderamento da força de trabalho para recusar condições de trabalho inseguras, apesar do medo inicial dos gestores, foi usado com grande responsabilidade (HALE; GULDENMUND, VAN LOENHOUT, 2010).

Em relação à variável Liderança, foram analisadas as questões 8 (“Segurança dos alimentos é importante para os seus superiores (gerente, encarregados, nutricionistas, chefes)?”), 9 (“Há integração na equipe? As pessoas trabalham se ajudando? O trabalho é realizado em conjunto?”) e 10 (“Você concorda que suas ações influenciam os outros membros de sua equipe? Eles copiam você?”), representada no gráfico 9.

**Gráfico 9** Distribuição percentual do somatório das respostas Concordo muito e Concordo para a variável Liderança

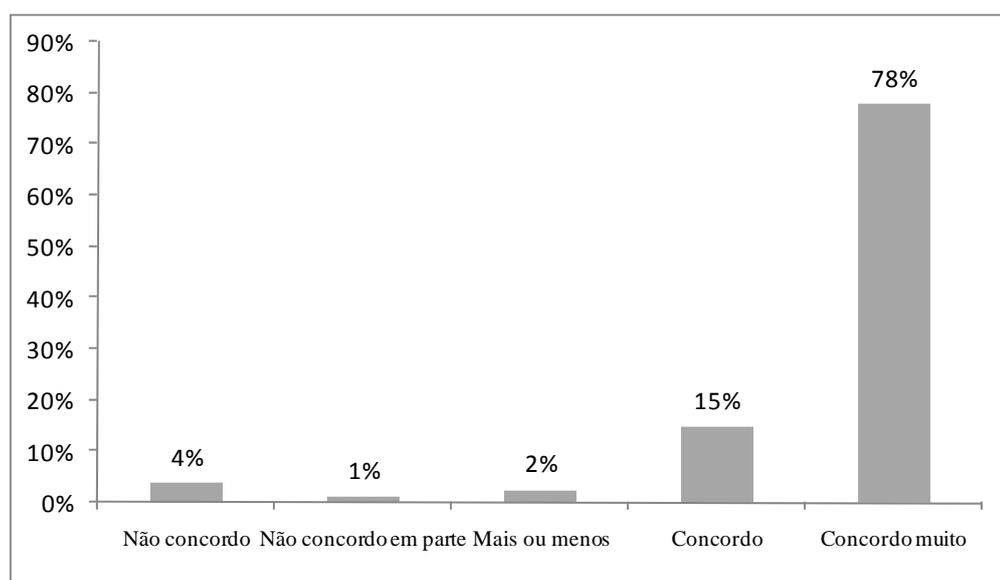


A

Em relação à questão 8 (“Segurança dos alimentos é importante para os seus superiores (gerente, encarregados, nutricionistas, chefes)?”), como apresentado no gráfico 10, 93% dos funcionários acreditam que segurança de alimentos é importante para seus líderes. A chave para a liderança é ter uma visão de segurança dos alimentos combinada com metas e padrões (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). A liderança é mais sobre influenciar as pessoas, enquanto a gestão é sobre o controle e criação de resultados previsíveis (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). As características de uma boa liderança são: estabelecer visão e estratégias, ter visão de futuro, criar cultura e valores compartilhados, ajudar os outros a se desenvolverem reduzindo limites, manter o foco nas pessoas as motivando, permitir conexões emocionais, iniciativa, envolvimento, inspiração; estimular mudanças (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010; (HALE; GULDENMUND, VAN LOENHOUT, 2010).

A alta gestão ou proprietários têm uma responsabilidade fundamental para a liderança da segurança de alimentos e isso contribui para a cultura de segurança de alimentos dentro de uma empresa, mas eles também devem incentivar/ fomentar habilidades de liderança em todos os níveis da organização (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). Foi observado o comprometimento da alta gestão/proprietário com a gestão de segurança de alimentos.

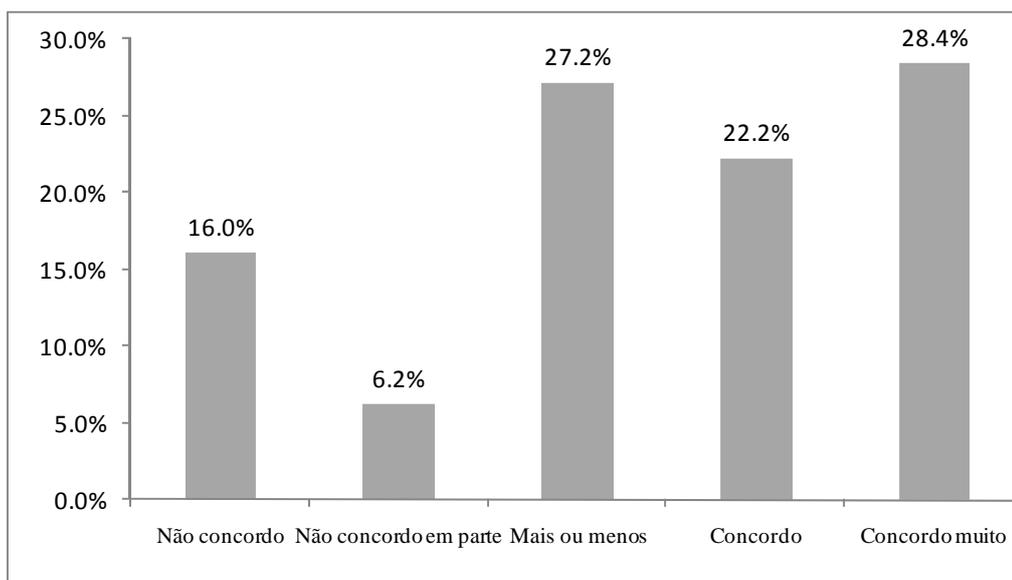
**Gráfico 10** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 08 do questionário “Segurança dos alimentos é importante para os seus superiores (gerente, encarregados, nutricionistas, chefes)?”



Em relação à questão 9 (“Há integração na equipe? As pessoas trabalham se ajudando? O trabalho é realizado em conjunto?”), representada no gráfico 11, não houve consenso se havia integração na equipe, onde 49.4% assinalou que não concordavam haver integração. Essa dicotomia pode ser explicada pelas subculturas existentes (grupo dos cozinheiros, grupos das copeiras, grupo das nutricionistas, grupo dos auxiliares de serviços gerais, grupo administrativo e de segurança do trabalho e separado de todos o grupo da noite que une as diversas categorias). Provavelmente, os 50.6% que relataram reconhecer essa integração se referiram ao seu grupo isolado dos demais. Têm sido observado largamente em vários estudos a existência de subculturas que podem se desenvolver dentro de diferentes funções, por profissão, áreas ou níveis dentro da empresa (ADKINS; CALDWELL, 2004; PRAJOGO; McDERMOTT, 2005; GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010b). Isso foi constatado neste

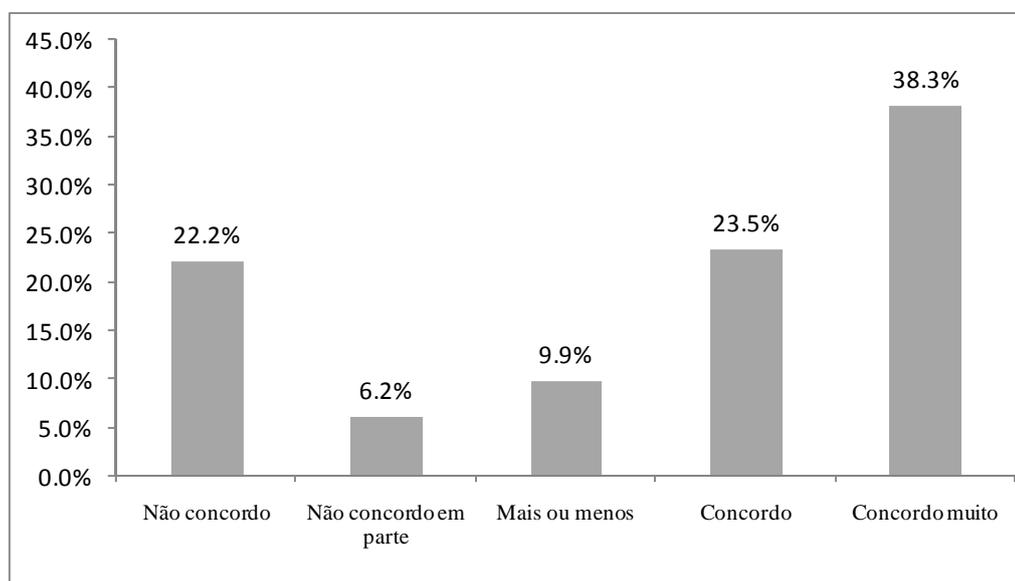
estudo nos subgrupos principalmente por turnos e áreas de atuação como equipe da cozinha, equipe da limpeza e nutricionistas. Como existem subculturas perceptíveis, a alta liderança pode aumentar a satisfação dos funcionários, tentando melhorar sistematicamente o ajuste entre o indivíduo e a cultura do grupo. Culturas de grupo são mais fáceis de mudar do que culturas de toda a organização e podem, direta e indiretamente influenciar os resultados importantes de segurança de alimentos (ADKINS; CALDWELL, 2004).

**Gráfico 11** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 09 do questionário “Há integração na equipe? As pessoas trabalham se ajudando? O trabalho é realizado em conjunto?”



Em relação à questão 10 (“Você concorda que suas ações influenciam os outros membros de sua equipe? Eles copiam você?”), representada no gráfico 12, o preocupante é que 38.3% discordam que existe liderança pelo exemplo, onde chega a 22.2% os que não concordam plenamente. Ao analisar os questionários individualmente, foi encontrado um líder (nível superior) que assinalou não concordo para esta questão. Deve ser trabalhado fortemente os líderes para reconhecimento que a liderança pelo exemplo é um importante fator para a formação do comportamento baseado na gestão da segurança de alimentos. A quantidade de energia e criatividade dedicada pela alta gestão e sobretudo, pelos líderes imediatos, parecem ser um fator que distingue as organizações que tem sucesso na melhoria da cultura de segurança (HALE; GULDENMUND, VAN LOENHOUT, 2010).

**Gráfico 12** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 10 do questionário “Você concorda que suas ações influenciam os outros membros de sua equipe? Eles copiam você?”



Criar ou fortalecer uma cultura de segurança de alimentos irá requerer um comprometimento intencional e trabalho árduo da liderança em todos os níveis da organização, começando pelo topo (YIANNAS, 2009; POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011). A liderança desta equipe deve ser melhor trabalhada uma vez que apresentou os menores índices de avaliação no tocante à integração da equipe e o exemplo para a equipe. Apesar dos funcionários (93%) concordarem que o tema segurança dos alimentos é importante para os líderes, as tarefas pertinentes ao líder não foram eficazes e somente o desejo de fazer não se traduz em comportamento baseado em gestão de segurança de alimentos.

Manipuladores de alimentos podem ser tão higiênicos somente quanto a sua liderança exige, permite e os incentiva e isso é influenciado pelas facilidades oferecidas, bem como os sistemas de gestão e a cultura do local (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). À medida que os gerentes/supervisores se envolvem nas operações diárias pode afetar a segurança dos alimentos. Assim como, a percepção dos manipuladores de alimentos em relação à preocupação dos gerentes/supervisores com a segurança dos alimentos como, por exemplo, envolvimento gerencial em treinamentos, inspeções e outras atividades relacionadas com a segurança dos alimentos. O sucesso do sistema de gestão de segurança de alimentos depende da proatividade dos gestores (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010; ABIDIN; ARENDT; STROHBEHN, 2011).

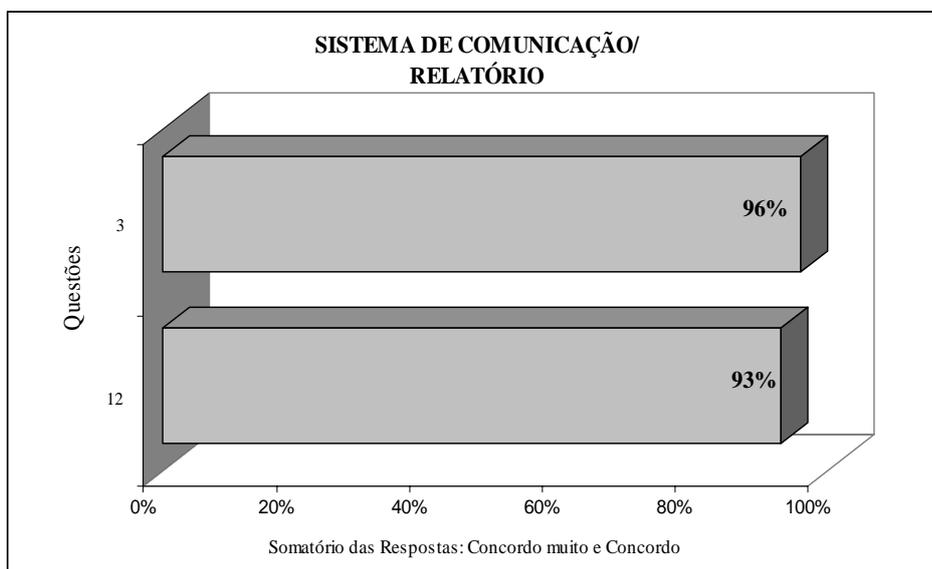
No estudo realizado por Lee et al (2012), atitudes dos empregados e intenções de seguir as práticas de segurança dos alimentos foram significativamente influenciadas por suas percepções de clima organizacional que por sua vez, foi influenciado por sua resposta a liderança. Embora o efeito da liderança não impacte significativamente as atitudes dos empregados e as intenções comportamentais de segurança de alimentos, foi estatisticamente significativo sobre o clima organizacional. Portanto, os gestores devem focar no desenvolvimento e criação de um clima adequado para promover práticas de manipulação segura de alimentos (LEE et al, 2012). A satisfação com o trabalho é claramente identificada como um fator importante para percepção de segurança (HARVEY et al, 2002).

A responsabilidade não pode apenas estar com pessoas; gestores, além do desenvolvimento de sistemas de gestão também deve mostrar liderança de segurança de alimentos e criar a correta cultura de higiene, e como tal, o modelo de produção de alimentos seguros tem de ser alterado. Muito tem sido falado sobre gestão de segurança de alimentos, mas pouco sobre a liderança da segurança de alimentos (GRIFFITHa, 2010).

Reconhecendo a relação entre o comportamento individual e corporativo facilitará aos gestores a definição e o seguimento das normas de segurança dos alimentos (GRIFFITH, 2006).

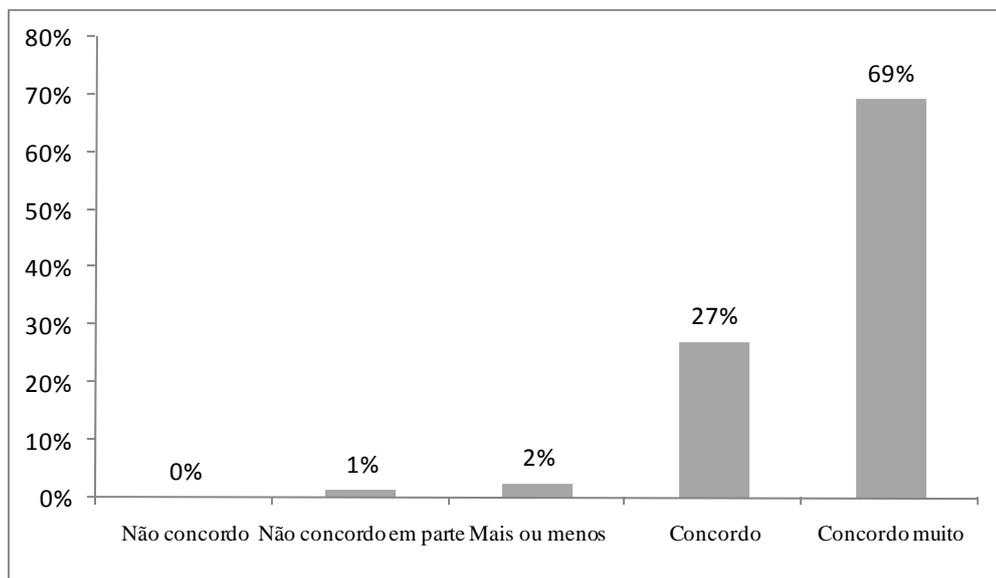
Em relação à variável Sistema de comunicação/relatório, foram analisadas as questões 3 (“Você considera que realmente aprende sobre segurança de alimentos nos treinamentos da sua empresa?”) e 12 (“É discutido sobre segurança de alimentos nas reuniões com os funcionários (laudos microbiológicos, temperatura, tempo de exposição, higiene pessoal, por exemplo)?”), conforme representado no gráfico 13.

**Gráfico 13** Distribuição percentual do somatório das respostas Concordo muito e Concordo para a variável Sistema de comunicação/relatório



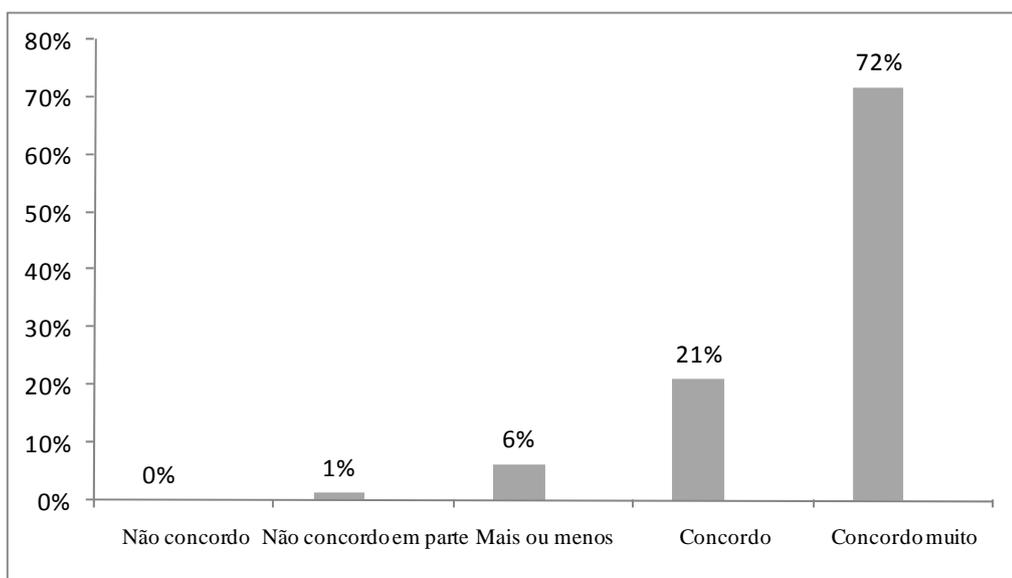
Em relação à questão 3 (“Você considera que realmente aprende sobre segurança de alimentos nos treinamentos da sua empresa?”), representada no gráfico 14, 96% concordaram que realmente aprendiam sobre segurança de alimentos. Foi analisado o conteúdo de alguns treinamentos in loco e verificado que havia um sistema de avaliação ao final dos cursos.

**Gráfico 14** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 03 do questionário “Você considera que realmente aprende sobre segurança de alimentos nos treinamentos da sua empresa?”



Em relação à questão 12 (“É discutido sobre segurança de alimentos nas reuniões com os funcionários (laudos microbiológicos, temperatura, tempo de exposição, higiene pessoal, por exemplo)?”), representada no gráfico 15, a grande maioria (93%) concordou que o tema segurança de alimentos era discutido nas reuniões com todos.

**Gráfico 15** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 12 do questionário “É discutido sobre segurança de alimentos nas reuniões com os funcionários (laudos microbiológicos, temperatura, tempo de exposição, higiene pessoal, por exemplo)?”



Criar uma cultura de segurança de alimentos requer a aplicação da melhor ciência com os melhores sistemas de gestão e comunicação, incluindo convincentes, rápidas, relevantes, confiáveis e repetidas mensagens sobre segurança dos alimentos, usando várias mídias

(POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011). Independente da escolha do melhor meio de comunicação, recomenda-se a redundância. Usar múltiplos veículos de comunicação aumenta as chances das mensagens de segurança dos alimentos de chegarem e que, os funcionários irão realmente vê-las ou ouvi-las muitas vezes (YIANNAS, 2009).

Organizações que usam múltiplos meios de comunicação para falar sobre segurança dos alimentos são mais prováveis de ter sucesso em alcançar seus funcionários e demonstrar que segurança de alimentos é uma parte importante da sua cultura (YIANNAS, 2009).

Pôsteres, símbolos e slogans são ferramentas bastante utilizadas, porém para uma comunicação eficaz é imprescindível que não sejam mensagens genéricas, ou seja tenham frases específicas da ação desejada. Localização perto de onde as ações são necessárias, além de serem objetivas, também são importantes para a eficácia da comunicação. Ocasionalmente, as mensagens devem ser misturadas ou introduzidos novos símbolos, frases para continuar chamando a atenção dos funcionários pois a monotonia não favorece a sensibilidade à mensagem (YIANNAS, 2009).

Uma ferramenta que tem sido utilizada para apoiar uma cultura de segurança dos alimentos positiva é o uso de informativos direcionados aos manipuladores, utilizados para dar informações específicas e estimular a discussão com eles. Uma estratégia utilizada é focar na consequência dos comportamentos dos manipuladores. Quando comunicando segurança de alimentos, recomenda-se o uso de cores e figuras que podem ser mais efetivos que palavras (YIANNAS, 2009).

Conversas sobre segurança de alimentos são importantes porque ajudam a quebrar barreiras e aumentam o relacionamento interpessoal, que é uma parte crítica da formação da cultura. Além disso, aumenta a probabilidade da mensagem ser entendida pelos funcionários pois o diálogo permite a exposição das suas dúvidas, preocupações e pensamentos sobre segurança dos alimentos (YIANNAS, 2009; POWELL; JACOB; CHAPMAN, 2011).

Parte do plano de comunicação de segurança de alimentos deve incluir perguntas pois é possível descobrir problemas potenciais ou oportunidades que não foram percebido anteriormente além de envolver os funcionários na solução dos problemas (YIANNAS, 2009). Hale, Guldenmund e Van Loenhout (2010) enfatizaram a importância de dirigir o diálogo entre força de trabalho e os gestores como o fator mais essencial para garantir que a organização aprende e muda, centralizando este diálogo em relatos de situações de risco. Isto devia ser visto não como aumento das situações de risco mas sim como sinal de sucesso. A melhoria dos procedimentos e sistemas para denunciá-los era valorizado. Este procedimento favoreceu o diálogo sobre as ações que poderiam ser desenvolvidas para fortalecimento da cultura de segurança de alimentos.

Há diferentes tipos de motivações, por exemplo: uma melhoria da renda, ou seu status social ou de saúde. Estudos apontaram que a emoção, especialmente desgosto, também é uma forte motivação para se comportar de forma higiênica. Nas capacitações pode ser utilizada a estratégia de intervenções baseadas na associação de falta de higiene e alimentos, como acondicionamento de resíduos e ratos, moscas e fezes com alimentos, que se mostraram eficazes na formação da cultura positiva de segurança de alimentos (SARTER; SARTER, 2012).

Os esforços educacionais focados apenas no conhecimento provavelmente não serão suficientes para alcançar a mudança de comportamento na manipulação dos alimentos (PILLING et al, 2008), ao invés disso, meios inovadores de educação de adultos é necessária para estimulá-los a adotar práticas de alimentos seguros como comportamentos (BYRD-BREDBENNER et al 2007).

Os gestores de alimentação podem usar esses resultados para melhorar as sessões de treinamento e programas motivacionais para modificar os comportamentos dos empregados de segurança de alimentos. Os resultados também poderão ajudar esses profissionais a

reconhecerem sua responsabilidade pela aplicação e fornecimento de recursos adequados para os comportamentos adequados de segurança de alimentos (PILLING et al, 2008).

Treinamentos de segurança de alimentos tentam melhorar as práticas dos manipuladores de alimentos em relação à segurança dos alimentos. O treinamento aumenta o conhecimento e melhora as atitudes de segurança de alimentos, mas raramente melhora o comportamento. Instrutores de segurança de alimentos, incluindo os gestores, devem identificar estratégias para minimizar a lacuna entre o conhecimento e a ação. "Facilitadores de crenças" ou seja os formadores de opinião devem se empenhar em mudar comportamentos de alimentos inadequados de manipulação) (PILLING et al, 2008).

Proporcionar aos funcionários treinamentos que não visam atitudes, normas subjetivas e percepções de controle pode não melhorar intenções (e, finalmente, o comportamento) para a execução de comportamentos. Gestores de serviços de alimentação devem criar programas educacionais com foco em melhorar as atitudes dos funcionários, normas subjetivas e controle percebido pela segurança de alimentos (PILLING et al, 2008).

Para melhorar as atitudes, os instrutores devem direcionar crenças que foram encontradas a fim de diferenciar os funcionários que pretendem realizar as atitudes de segurança dos alimentos e aqueles com menor intenção (por exemplo, devem salientar que os comportamentos de segurança de alimentos reduzem o número de pessoas que ficam doentes, reduzem a propagação de microorganismos, e mantêm os clientes satisfeitos). Para melhorar as normas subjetivas, os instrutores devem enfatizar que os líderes, colegas de trabalho, clientes e inspetores de saúde querem a correta realização dos comportamentos. Percepção de controle pode ser melhorado pelo fornecimento de recursos adequados e lembrando os funcionários para executar os comportamentos. Usando estes resultados, gestores podem melhorar as atitudes dos funcionários, normas subjetivas e controle percebido por três comportamentos de segurança importantes (lavagem das mãos, uso dos termômetros e manipulação higiênica em superfícies adequadas), que devem melhorar a eficácia do treinamento (PILLING et al, 2008).

É importante para educar os funcionários sobre os resultados positivos de segurança de alimentos, tais como a diminuição do risco de doenças transmitidas por alimentos, reduzindo a propagação de microrganismos, e manter o ambiente de trabalho limpo. É essencial para os gestores monitorar as práticas de segurança dos funcionários e servir como bons modelos praticando comportamentos de segurança. Melhorar a conformidade com a segurança de alimentos é importante para reduzir doenças transmitidas por alimentos (PILLING et al, 2008).

Um sistema de gestão de segurança de alimentos deve conter uma política de segurança global de alimentos bem documentada contendo metas apoiadas por objetivos de segurança de alimentos, definida a forma como devem ser alcançados. Isso também é um marcador de liderança (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Comunicação informal (conversas por exemplo, no local de trabalho) sobre segurança de alimentos muitas vezes pode ter maior impacto e influência sobre o comportamento do que as comunicações formais (por exemplo, e-mail enviado para a empresa inteira). No entanto, uma boa política de comunicação será a mistura equilibrada de diferentes abordagens, incluindo formal e informal. É crucial na comunicação que a mensagem transmitida seja entendida corretamente (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

O fato de um funcionário confiante acusar um outro funcionário envolvido em um comportamento inseguro foi significativamente relacionado com os níveis de comportamentos seguros, e poderia ser usada como um indicador da cultura de segurança. Isto seria a cultura da culpa onde os funcionários que cometeram erros são nomeados e envergonhados. Isso pode prejudicar a cultura de segurança positiva, porque os sistemas de erro de gestão, como este, parecem fomentar uma cultura onde os indivíduos são usados como bodes expiatórios ao invés de corrigir o sistema de gestão deficiente (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

As empresas devem, portanto, ter uma estratégia de comunicação com base em objetivos de comunicação, escolhendo a forma mais adequada para a entrega da mensagem seguido de avaliação, medição e feedback. Esta estratégia deve ser uma parte integrante do negócio com atenção para que a abordagem de custo, tão difundida não seja entendida como prioridade frente à segurança dos alimentos (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

Uma cultura organizacional de segurança de alimentos eficaz deve ser construída sobre uma base sólida de um valor organizacional claramente definido ligado à segurança de alimentos. Esse compromisso com a segurança de alimentos se reflete em políticas e procedimentos, outro influenciador organizacional reconhecido como fundamental por ABIDIN, ARENDT e STROHBEHN (2011).

Yiannas (2009) sugere que o treinamento é somente um indicador de uma boa organização. Além do treinamento é importante provisionar ferramentas adequadas, remover barreiras, tendo em mente que a mais importante razão para educar e treinar é influenciar o comportamento.

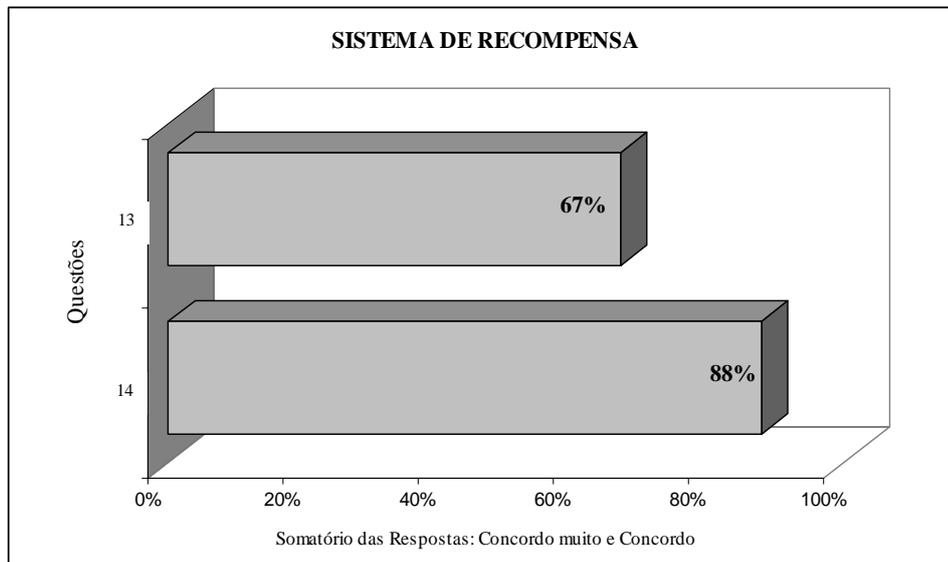
A pesquisa de Cho et al (2010) revelou que o conhecimento de segurança dos alimentos não afetou o comportamento de segurança de alimentos. Treinamento é necessário, mas não é requisito suficiente para a melhoria (HALE; GULDENMUND, VAN LOENHOUT, 2010).

O retorno ao funcionário sobre o desempenho em relação ao comportamento seguro contribui significativamente para a ocorrência deste comportamento desejado. A falha na comunicação entre os funcionários e a liderança pode ter importantes implicações nos comportamentos de segurança. Estes podem ser melhorados se a comunicação eficaz for alcançada (HARVEY et al, 2002).

Há fortes evidências que a melhora do conhecimento nem sempre é traduzida em comportamento adequado de segurança de alimentos (KO, 2011). A necessária ligação de comportamento positivo, atitudes e educação continuada dos manipuladores de alimentos para a sustentabilidade das práticas de manipulação segura de alimentos tem sido destaque. Os estudos demonstraram que, embora a formação possa aumentar o conhecimento de segurança de alimentos, uma mudança positiva nem sempre ocorre posteriormente em termos de comportamento de manipulação de alimentos. Uma atenção especial deve ser dada para resolver este problema (KO, 2011).

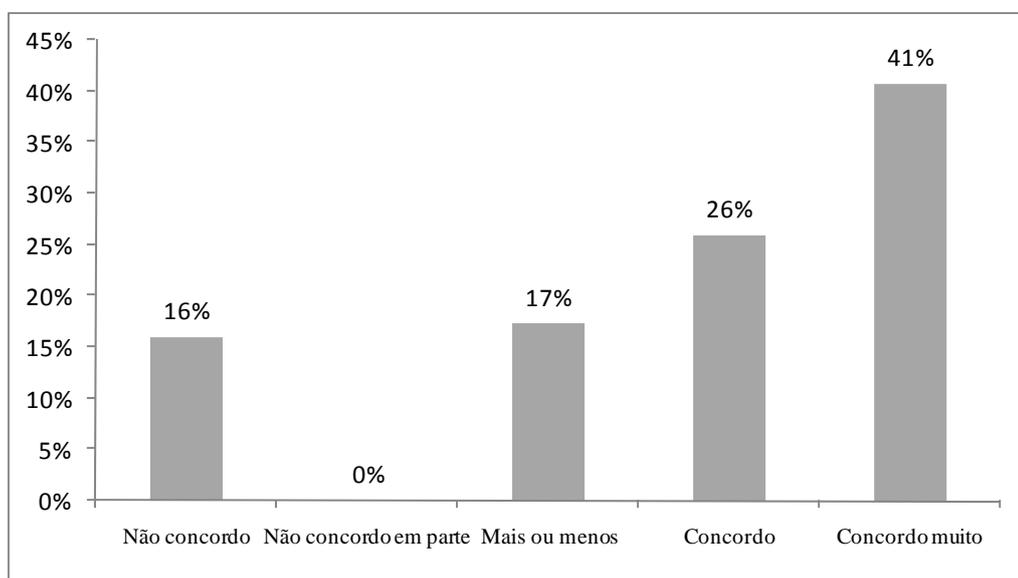
Em relação à variável Sistema de recompensa, foram analisadas as questões 13 (“Quando você ou sua equipe tem uma atitude positiva em relação à segurança dos alimentos há um prêmio?”) e 14 (“Quando você ou sua equipe tem uma atitude negativa em relação à segurança dos alimentos há uma punição?”), conforme representado no gráfico 16.

**Gráfico 16** Distribuição percentual do somatório das respostas Concordo muito e Concordo para a variável Sistema de Recompensa



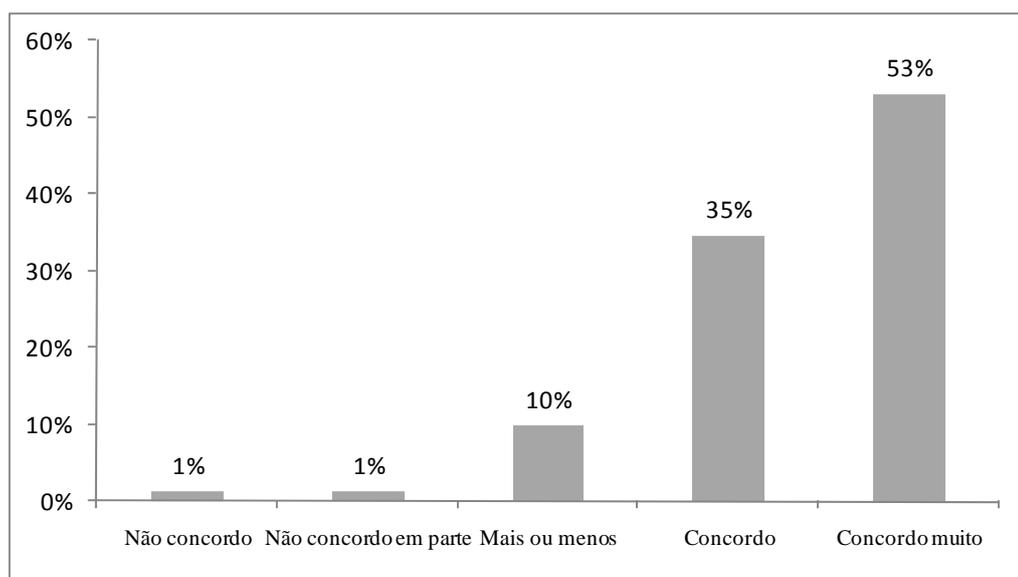
Em relação à questão 13 (“Quando você ou sua equipe tem uma atitude positiva em relação à segurança dos alimentos há um prêmio?”), representada no gráfico 17, apesar dos vários incentivos identificados na observação participante, apenas 67% concordaram que havia a premiação. Como havia uma concorrência para o prêmio entre aqueles que apresentassem a atitude positiva, alguns funcionários não reconheciam este sistema de premiação. Esta ocorrência é preocupante uma vez que o comportamento de risco é influenciado por uma série de variáveis, incluindo situação de risco pessoal, disposição e humor, bem como feedback de desempenho (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). Estas variáveis são diretamente influenciadas pelo sistema de recompensa. As normas de conduta podem ser definidas como direitos e obrigações que forçam ou influenciam as pessoas a agir de uma determinada maneira, sendo subestimadas com a idéia de sanção ou recompensa (SARTER; SARTER, 2012). Trabalhadores que recebem elogios e reconhecimento apropriados são mais propensos a agir de forma higiênica e se envolver com os seus colegas. Um dos papéis de um líder é oferecer louvor e reconhecimento (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010). Pode-se usar resultados de auditoria para aumentar a motivação (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

**Gráfico 17** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 13 do questionário “Quando você ou sua equipe tem uma atitude positiva em relação à segurança dos alimentos há um prêmio?”



Em relação à questão 14 (“Quando você ou sua equipe tem uma atitude negativa em relação à segurança dos alimentos há uma punição?”), representada no gráfico 18, grande parte da equipe (88%) disseram haver punição. Na observação participante, constatou-se que essa punição não ocorria nos níveis de liderança e era bastante severa entre os funcionários, algumas vezes resultando em demissão.

**Gráfico 18** Distribuição percentual das respostas relativas à pergunta 14 do questionário “Quando você ou sua equipe tem uma atitude negativa em relação à segurança dos alimentos há uma punição?”



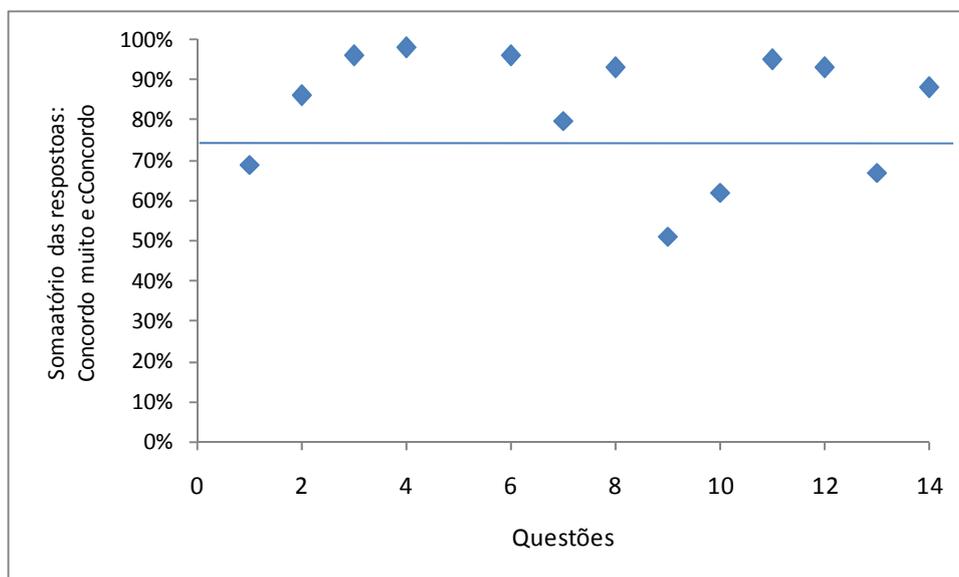
Observações do comportamento inseguro, sem dar retorno imediato ao observado, não colabora para a implementação da cultura de segurança dos alimentos, já o feedback com

elogios pelo bom comportamento e a discussão quando há o comportamento inseguro é encontrado com frequência em empresas com forte cultura de segurança de alimentos (HALE; GULDENMUND, VAN LOENHOUT, 2010).

Uma das maneiras mais importantes para moldar ou reforçar comportamentos adequados de segurança de alimentos é através do uso de sistema de consequências (premiações ou punições consequentes a comportamentos positivos ou negativos em relação a segurança dos alimentos). As consequências podem ser usadas para moldar ou influenciar problemas de desempenho devido a uma falta de motivação. Consequências positivas aumentam a probabilidade do comportamento ocorrer novamente. Consequências negativas geralmente diminuem a probabilidade do comportamento ou, alternativamente, são vistos como úteis na tentativa de sustentar certos comportamentos desejados por medo de receber uma consequência negativa. Consequências imediatas são mais eficazes em influenciar o comportamento do que as consequências que são retardadas. Consequências positivas e negativas pode ocorrer naturalmente ou podem ser criadas pelos gestores. Consequências positivas criadas pelos gestores são necessárias e podem melhorar significativamente o desempenho em segurança de alimentos. Para melhorar o desempenho e os resultados, a frequência de consequências positivas ou reforço positivo devem ser significativamente superiores ao uso de consequências negativas. Consequências certamente desempenham um papel crítico, mas sozinhas, não resultarão em mudança comportamental consistente e sustentável. As consequências são mais eficazes quando são uma parte integrante de um sistema global de gestão de segurança de alimentos baseado no comportamento (YIANNAS, 2009; ARENDT; SNEED, 2008).

Conforme representado no gráfico 19, a maior parte das questões (9 de 13) teve acima de 75% das respostas escolhidas entre Concordo muito e concordo, indicando uma forte cultura organizacional de segurança de alimentos uma vez que apresentam comportamento baseado na cultura de segurança de alimentos. As questões que se situaram abaixo de 75% no gráfico foram as sobre meio ambiente (1), liderança (9 e 10) e sistema de recompensa (13) todavia a questão 9 também poderia avaliar a liderança uma vez que a integração é fortemente influenciada pela liderança eficaz. Este falta de integração foi verificada também na observação participante onde notou-se que há integração entre as equipes menores (equipe da cozinha, equipe de nutricionistas, equipe de copeiras, equipe de auxiliares de serviços gerais) porém esta integração não ocorre, principalmente quando são de plantões diferentes (dias alternados, turno diurno e noturno).

**Gráfico 19** Distribuição da dispersão das respostas do questionário para diagnóstico da cultura organizacional de segurança de alimentos



É possível para uma empresa ter um elevado nível de conformidade por ser mais forte em algumas áreas do que outras, como encontrado na auditoria de segunda parte realizada (83.3%) pois o importante é a maneira como todos os componentes se encaixem para contribuir para a cultura global da segurança de alimentos (GRIFFITH; LIVESEY; CLAYTON, 2010).

## 6 CONCLUSÕES

A norma ABNT NBR 15635:2008, atualmente, a única disponível para certificação de serviços de alimentação mostrou-se passível de implementação no local de estudo, através de uma Lista de Verificação de fácil aplicação, para obtenção da garantia do alimento seguro.

O estudo demonstrou uma forte cultura organizacional de segurança de alimentos da empresa de serviços de alimentação com alguns aspectos da liderança a serem tratados com objetivo de melhoria contínua como por exemplo, a integração da equipe, através da eliminação das subculturas existentes. É importante o estabelecimento de uma atmosfera organizacional favorável à implantação de programas de gestão de qualidade através da motivação dos funcionários contribuindo ativamente com suas habilidades e conhecimentos para que a garantia do alimento seguro possa ser alcançada. Apesar de haver o sistema de consequências de desempenho, este precisa ser desenvolvido em termos de recompensas e sanções reconhecidos por toda a equipe.

As barreiras que afetam a prática de segurança de alimentos dos funcionários incluem instalações e suprimentos inadequados (como por exemplo, deficiência na cadeia fria), a falta de integração entre os grupos (principalmente de turnos diferentes) e sistema de punição não aplicável em líderes das equipes somente nos funcionários. Estas barreiras devem ser eliminadas com o objetivo do fortalecimento da cultura organizacional de segurança de alimentos.

Avaliar práticas de manipulação de alimentos da equipe através de observações internas, avaliações de 2ª e 3ª parte, e os resultados de auditoria e inspeção podem fornecer indicadores de uma cultura de segurança de alimentos. Resultados dessas avaliações podem ser usados para modificar as intervenções e melhorar ainda mais a cultura organizacional de segurança de alimentos.

A cultura organizacional de segurança de alimentos desta empresa prestadora de serviço de alimentação favorece a implantação da norma ABNT NBR 15635:2008 no restaurante industrial estudado para a garantia do alimento seguro.

A cultura organizacional influencia a implementação de gestão da qualidade. Quando uma organização começa a adotar um programa de certificação de gestão da segurança de alimentos, reconhece-se a natureza potencial recíproca - que com contínua implementação do programa, as crenças dos empregados e atitudes podem ser alteradas como resultado da utilização dos princípios e práticas de melhoria da qualidade em seus trabalhos.

Sugere-se que estudos futuros busquem comprovar, através de correlações estatísticas, a influência da cultura organizacional de segurança de alimentos no processo de certificação em segurança de alimentos.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIDIN, U. F. U. Z.; ARENDT, S. W.; STROHBEHN, C. H. An exploratory investigation on the role of organizational influencers in motivating employees to follow safe food handling practices. **16th Annual Student Research Conference in Hospitality and Tourism**, Iowa, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.aeshm.hs.iastate.edu/graduate-students/research/hm/>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

ACUÑA T, Y. Z. **Análise da influência da cultura organizacional no comprometimento da força de trabalho: um estudo de caso numa empresa de serviços do setor público na regional do Rio de Janeiro**. RJ, 2010. 80f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2010.

ADKINS, B.; CALDWELL, D. Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most? **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 1, p. 969-978, 2004.

ALMEIDA, G. L.; COSTA, S. R. R.; GASPARG, A. A gestão da segurança dos alimentos em empresa de serviço de alimentação e os pontos críticos de controle dos seus processos. **B. CEPPA**, Curitiba, v. 30, n. 1, p. 135-146, jan./jun. 2012.

ALONSO-ALMEIDA, M. M; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M. Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, n.19, p. 1455-1463, 2011.

ALVES, M. G.; UENO, M. Restaurantes self-service: segurança e qualidade sanitária dos alimentos servidos. **Rev. Nutr.**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 573-580, jul./ago, 2010.

AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. A.; CAMARGO, E. B.; SAVIO, K. E. B.; ARAÚJO, W. C. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. **Rev. Nutr.**, Campinas, v. 18, n. 3, p. 419-427, maio/jun. 2005

ANGOLO, C. M. **Food safety knowledge, beliefs and self-reported handling practices of international college students at a Midwestern University**. Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós Graduação de Gestão de Hospitalidade e Dietética na Universidade Estadual do Kansas, Manhattan, 2011.

ARENDT, S. W.; SNEED, J. Employee motivators for following food safety practices: pivotal role of supervision. **Food Protection Trends**, Des Moines, v. 28, n. 10, p. 704-711, 2008.

ARENDT, S. W.; ELLIS, J. D.; STROHBEHN, C.; PAEZ, P. Development and use of an instrument to measure retail foodservice employees' motivation for following food safety practices. **Journal of Foodservice Business Research**, [London], v.14, n. 1, p. 68 – 85, 2011.

ARENDT, S.; ROBERTS, K. R.; STROHBEHN, C.; ELLIS, J.; PAEZ, P.; MEYER, J. Use of Qualitative Research in Foodservice Organizations: A Review of Challenges, Strategies, and Applications, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 6, 2012.

ASSIS, L. **Alimentos Seguros: Ferramentas para gestão e controle da produção e distribuição**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011. 360p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS - ABERC. **Mercado Real**. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO NBR 14900**: Sistema de gestão da análise de perigos e pontos críticos de controle: segurança de alimentos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 22000**: Sistema de gestão da segurança de alimentos – requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos. Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15635:2008**: Sistema de gestão da segurança de alimentos: Serviços de Alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Certificação**. Disponível em: <[http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod\\_pagina=1001](http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1001)>. Acesso em: 02 mar. 2013.

AVEGLIANO, R. P.; DEL FAVERO, S. M.; SILVA, C. V.; CORSO, S. M. Check list unificado para classificação higiênico-sanitária de restaurantes. **Higiene De alimentos**, São Paulo, v. 24, n. 183, p. 45-56, abr. 2010.

BACHELLI, M. L. B.; LA VILLA, F.; OLIVEIRA, I. B. N.; RODRIGUES, K. R. M.; SALAY, E. Iniciativas de implantação de selos de qualidade em restaurantes no Brasil. **Higiene De alimentos**, São Paulo, v. 18, n. 121, p. 20-25, jun. 2004.

BAIRD, K.; HU, K. J.; REEVE, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 789-814, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.428, de 26 de novembro de 1993. Aprova, na forma dos textos anexos o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos". **Diário Oficial da União**, Brasília, 02 de dezembro de 1993.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997. Aprova o regulamento técnico condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 01 de agosto de 1997.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 368, de 04 de setembro de 1997. Aprova o regulamento técnico sobre as condições higiênico-sanitárias e de

boas práticas de fabricação para estabelecimentos elaboradores/industrializadores de alimentos de origem animal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 08 de setembro de 1997.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 46, de 10 de fevereiro de 1998. Institui o sistema de perigos e pontos críticos de controle – APPCC, a ser implantado, gradativamente, nas indústrias de produtos de origem animal sob o regime do serviço de inspeção federal, de acordo com o Manual Genérico de Procedimentos, anexo à presente portaria. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 de março de 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução da Diretoria Colegiada nº 275, de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das boas práticas de fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 126, seção 01, 23 de outubro de 2002, republicado em 06 de novembro de 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução da Diretoria Colegiada nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 de setembro de 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional da Vigilância Sanitária. Resolução da Diretoria Colegiada nº 218, de 29 de julho de 2005. Dispõe sobre regulamento técnico de procedimentos higiênico-sanitários para manipulação de alimentos e bebidas preparados com vegetais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 de julho de 2005.

BRASIL. SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Portaria SMSA/SUS-BH nº 018 de 14 de abril de 2000**. Aprova Norma Técnica Especial referente às exigências sanitárias a serem cumpridas por Estabelecimentos e Unicades de Corte ou Desossa/Entrepasto de Carnes, Distribuição e Varejistas de Carnes, Abatedouros e Micro e Pequenas Indústrias de Embutidos, sediados no município, visando a afixação de Selo de Qualidade nos mesmos. Disponível em: <[http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc=PORTARIA\\_SMSA\\_SUS\\_BH\\_018DE2000.pdf](http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc=PORTARIA_SMSA_SUS_BH_018DE2000.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2012.

BRUNO, P. Alimentos seguros: a experiência do sistema S. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 36, n.1, jan./abr. 2010.

BYRD-BREDBENNERa, C.; MAURER, J.; WHEATLEY, V.; SCHAFFNER, D.; BRUHN, C.; BLALOCK, L. Food Safety Self-Reported Behaviors and Cognitions of Young Adults: Results of a National Study. **Journal of Food Protection**, Des Moines, v. 70, n. 8, p. 1917-1926, ago. 2007.

BYRD-BREDBENNERb, C.; MAURER, J.; WHEATLEY, V.; COTTONE, E.; CLANCY, M. Observed food safety behaviours of young adults. **British Food Journal**, Bradford, v. 109, n. 7, p. 519-530, 2007.

CARDOSO, M.; MIGUEL, V.; PEREIRA, C. A. M. Avaliação das condições higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação em panificadoras. **Alim. Nutr., Araraquara**, v. 22, n. 2, p. 211-217, abr./jun. 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHAPMAN, B. **Food Safety Infosheets**. North Carolina, 2012. Disponível em: <<http://foodsafetyinfosheets.wordpress.com/>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

CHO, S.; HERTZMAN, J.; ERDEM, M.; GARRIOTT, P. Changing Food Safety Behavior Among Latino(a) Food Service Employees: The Food Safety Belief Model. **International CHRIE Conference-Refereed Track**, Event 22, 2010. Disponível em: <[http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2010/Friday/22](http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Friday/22)>. Acesso em: 20 fev. 2012.

CLAYTON, D. A.; GRIFFITH, C. J.; PRICE, P.; PETERS, A. C. Food handlers' beliefs and self-reported practices. **International Journal of Environmental Health Research**, Abingdon, v. 12, n. 1, p. 25-39, 2002.

CLAYTON, D. A.; GRIFFITH, C. J. An investigation of the factors underlying consumers' implementation of specific food safety practices. **British Food Journal**, Bradford, v. 105, n. 7, p. 434-453, 2003.

CLAYTON, D. A.; GRIFFITH, C. J. Observation of food safety practices in catering using notational analysis. **British Food Journal**, Bradford, v. 106, n. 3, p. 211-227, 2004.

CURRY, L. A.; NEMBARD, I. M.; BRADLEY, E. H. Qualitative and Mixed Methods Provide Unique Contributions to Outcomes Research, **Circulation**, Dallas, v. 119, n. 1, p.1442-1452, 2009

EBONE, M. V.; CAVALLI, S. B.; LOPES, S.J. Segurança e qualidade higiênico-sanitária em unidades produtoras de refeições comerciais. **Rev. Nutr.**, Campinas, v. 24, n. 5, p. 725-734, set./out. 2011.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 55-72, jan./mar. 2006.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FONE, D. **Using Behavior-Based Training To Create A Food Safety Culture**. 2012. Disponível em: < <http://www.foodmanufacturing.com/articles/2012/05/using-behavior-based-training-create-food-safety-culture>>. Acesso em: 08 jul. 2012.

GENTA, T. M. S. et al. Avaliação das Boas Práticas através de check list aplicado em restaurantes self- service da região central de Maringá, Estado do Paraná. **Acta Sci. Health Sci.**, Maringá, v. 27, n. 2, p. 151-156, 2005

GERMANO, P. M. L. **Higiene e Vigilância Sanitária de Alimentos**, 3ª ed. rev.e amp., São Paulo: Editora Manole, 2008.

GLOBAL FOOD SAFETY CONFERENCE. **Creating a Global Food Safety Culture**. Conference Report. Londres, 2011. Disponível em

<[http://www.mygfsi.com/gfsifiles/Conference\\_Report\\_FINAL\\_LIGHT.pdf](http://www.mygfsi.com/gfsifiles/Conference_Report_FINAL_LIGHT.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2012.

GRIFFITH, C. J. Food safety: where from and where to? **British Food Journal**, Bradford, v. 108, n.1, p. 6-15, 2006.

GRIFFITH, C. J.; LIVESEY, K. M.; CLAYTON, D. The assessment of food safety culture, **British Food Journal**, Bradford, v. 112, n. 4, p. 439-456, 2010.

GRIFFITHa, C. Compliance with hygiene management systems in highly regulated environments. **Culture**, v. 31, n. 2, set. 2010.

GRIFFITHb, C. J.; LIVESEY, K. M.; CLAYTON, D. A. Food safety culture: The evolution of an emerging risk factor?. **British Food Journal**, Bradford, v. 112, n. 4, p. 426-438, 2010.

GRIFFITHb, C. J. Do businesses get the food poisoning they deserve?: The importance of food safety culture. **British Food Journal**, Bradford, v. 112, n. 4, p. 416-425, 2010.

HALE, A. R.; GULDENMUND, P. L. C. H.; VAN LOENHOUT, J. I. H. Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: Effective intervention strategies. **Safety Science**, Amsterdam, v. 48, p. 1026–1035, 2010.

HARVEY, J.; ERDOS, G.; BOLAM, H.; COX, M. A. A.; KENNEDY, J. N. P.; GREGORY, D. T. An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment. **Work and Stress**, London, v. 16, n. 1, p. 18-36, 2002.

HERTZMAN, J.; BARRASH, D. An assessment of food safety knowledge and practices of catering employees, **British Food Journal**, Bradford, v. 109, n. 7, p. 562-576, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - INMETRO. **Coordenação Geral de Acreditação**. 2013. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/credenciamento/>>. Acesso em 03 mar. 2013.

KO, W. H. Evaluating food safety perceptions and practices for agricultural food handler. **Food Control**, Vurrey, v. 21, p. 450–455, 2010.

KO, W. H. Food Sanitation Knowledge, Attitude, and Behavior for the University Restaurants Employees. **Food and Nutrition Sciences**, London, v. 2, p. 744-750, set. 2011.

KOUTROUMANIS, D. A. Organizational culture in the casual dining restaurant industry: the impact that culture has on service quality and customers' intentions to return. Chapter 4 in: **Handbook of hospitality human resources management**. p. 63-82, 2008.

LEE, J-E.; ALMANZA, B. A.; JANG, S.; NELSON, D. C.; GHISELLI, R. F. Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? **Int. J. Hospitality Manage**, (2012), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>.

LYRA, L. **Avaliação da Adequação de Unidades Produtoras de Refeições do Distrito Federal quanto às normas ABNT ISO 14001:2004 e 22000:2006**. Dissertação de Especialização em Gastronomia da UNB, 2008. Disponível em

<[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/331/1/2008\\_LauraLyraSantos.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/331/1/2008_LauraLyraSantos.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2012.

MACHADO, A. D.; STRAPAZON, M. A.; MASSING, L. T.; MOREIRA, D. G.; POSSAMAI, G. A.; GABRIEL, C. M.; NOVAIS, R. L. B. Condições higiênico-sanitárias nos serviços de alimentação de Organizações Não Governamentais de Toledo/PR. **Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr.= J. Brazilian Soc. Food Nutr.**, São Paulo, SP, v. 34, n. 3, p. 141-151, dez. 2009.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da Qualidade**, 10ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MORAIS, I. C. L. **Segurança de alimentos na PETROBRAS: como fazer a gestão deste sistema?** 2010. 44p. Monografia apresentada no Curso de Especialização de Gestão da Segurança de Alimentos, Faculdade de Tecnologia, SENAC RIO: Rio de Janeiro, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MULLAN, B. A.; WONG, C. L. Hygienic food handling behaviours. An application of the Theory of Planned Behaviour. **Appetite**, London, v. 52, p. 757–761, 2009.

MULLEN, L. A.; COWDEN, J. M.; COWDEN, D.; WONG, R. An evaluation of the risk assessment method used by Environmental Health Officers when inspecting food businesses. **International Journal of Environmental Health Research**, Abingdon, v. 12, n. 3, p. 255-260, 2002.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Departamento de Inocuidad de los Alimentos, Zoonosis y Enfermedades de Transmisión De alimentosia. **Manual sobre las cinco claves para la inocuidad de los alimentos**.2007. Disponível em: <[http://www.who.int/foodsafety/publications/consumer/manual\\_keys\\_es.pdf](http://www.who.int/foodsafety/publications/consumer/manual_keys_es.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2012.

PERETTI, A. P. R.; ARAUJO, W. M. C. Abrangência do requisito segurança em certificados de qualidade da cadeia produtiva de alimentos no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n.1, p. 35-49, 2010.

PILLING, V. K.; BRANNON, L. A.; SHANKLIN, C. W.; HOWELLS, A. D.; ROBERTS, K. R. Identifying specific beliefs to target to improve restaurant employees' intentions for performing three important food safety behaviors. **Journal of the American Dietetic Association**, Chicago, 108, n. 6, p. 991-997, jun. 2008.

POWELL, D. A.; JACOB, C. J.; CHAPMAN, B. J. Enhancing food safety culture to reduce rates of foodborne illness. **Food Control**, Vurrey, n. 22, p. 817-822, 2011.

POWELL, D. A.; ERDOZAN, S.; DODD, C.; COSTA, R.; MORLEY, K.; CHAPMAN, B. J. Audits and inspections are never enough: A critique to enhance food safety. **Food Control**, Vurrey, v. 30, n. 2, p. 686-691, abr. 2013.

- PRAGLE, A. S.; HARDING, A. K.; MACK, J. C. Food workers' perspectives on handwashing behaviors and barriers in the restaurant environment. **Journal of Environmental Health**, Denver, v. 69, n. 10, p. 27-32, jun. 2007.
- PRAJOGO, D. I.; McDERMOTT, C. M. The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1101-1122, 2005.
- QUEIROZ, D. T.; VALL, J.; ALVES E SOUZA, A. M.; VIEIRA, N. F. C. Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e Aplicações na Área da Saúde. **R Enferm UERJ**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-283, abr./jun. 2007.
- RAVAGNANI, E; M.; STURION, G. L. Avaliação da viabilidade de implementação das Boas Práticas em Unidades de Alimentação e Nutrição de Centros de Educação Infantil de Piracicaba, São Paulo. **Segurança De alimentos e Nutricional**, Campinas, v. 16, n. 2, p. 43-59, 2009.
- RAVAL-NELSON, P.; SMITH, P. M. Food Safety Certification and its impacts. **Journal of Environmental Health**, Denver, v. 61, 1999.
- REIS, C. C. **Estudo da influência da cultura organizacional na formação de uma Joint Ventures**. 2010, 121p Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2011.
- RESKE, K. A.; JENKINS, T.; FERNANDEZ, C.; VANAMBER, D.; HEDBERG, C. W. Beneficial Effects of Implementing an Announced Restaurant Inspection Program. **Journal of Environmental Health**, v. 69, n. 9, p. 27-34, maio 2007.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**, 7ª ed, São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2004.
- RODRIGUES, M. V. **Ritos & Excelência nas Empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- RODRIGUES, K. R. M.; SALAY, E. Food safety control practices in in-house and outsourced foodservices and fresh vegetable suppliers. **Food Control**, Vurrey, v. 25, p. 767-772, 2012.
- SACCOL, A. L. F.; HECKTHEUER, L. H.; RICHARDS, N. S.; STANGARLIN, L. **Lista de Avaliação para Boas Práticas em Serviços de Alimentação RDC 216**. São Paulo, Editora Varela, 1ª ed., 2006.
- SANTOS, F. M.; ROBS, P. G.; PACOBAHYBA, M. M.; ALMEIDA, J. A.; BERTIN, B. M. A.; ASSIS, L. MARTELLO, L. **Interpretação da Norma ABNT NBR 15.635 para Serviços de Alimentação** – Requisitos de Boas Práticas Higiênico-Sanitárias e controles operacionais essenciais – Norma Comentada, Rio de Janeiro, 2012.

SARTER, G.; SARTER, S. Promoting a culture of food safety to improve hygiene in small restaurants in Madagascar. **Food Control**, Vurrey, v. 25, p. 165-171, 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3<sup>rd</sup> edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2<sup>a</sup> ed., Editora José Olympio, Rio de Janeiro, 2001.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHILLING, M. **Qualidade em Nutrição: métodos de melhorias contínuas ao alcance de indivíduos e coletividades**. São Paulo: Livraria Varela, 2008.

SEIXAS, F. R. F.; SEIXAS, J. R. F.; REIS, J. A.; HOFFMAN, F. L. Check-list para diagnóstico inicial das Boas Práticas De Fabricação (BPF) em estabelecimentos produtores de alimentos da cidade de São José Do Rio Preto (SP), **Revista Analytica**, São Paulo, n. 33, P. 36-41, fev./mar. 2008

SERVICO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC. **Guia de Verificação – Boas Práticas e Sistema APPCC para o Setor Distribuição**. Rio de Janeiro: SENAC/Departamento Nacional, 2004. 101p.

SEVERT, D. E.; CURTIS, C. Human resources management and a service culture. Chapter 6 in: **Handbook of hospitality human resources management**, p. 115-133, 2008.

SOUZA, C. H.; SATHLER, J.; JORGE, M. N.; HORST, R. F. M. L. Avaliação das condições higiênico sanitárias em uma unidade de alimentação e nutrição hoteleira, na cidade de Timóteo-MG. **NUTRIR GERAIS – Revista Digital de Nutrição**, Ipatinga, v. 3, n. 4, p. 312-329, fev./jul. 2009.

TAVERA, Y. A.; DA COSTA; S. R. R., COGOLLO, E. A. Estudo da influência dos traços da cultura brasileira na cultura organizacional. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2009. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/390\\_390\\_CulturaOrganizacional\\_Brasileira\\_SEGET\\_2009\\_Modificado%20Oct%201.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/390_390_CulturaOrganizacional_Brasileira_SEGET_2009_Modificado%20Oct%201.pdf)>. Acesso em 21 jul. 2011.

TEVES, N. **Diagnóstico de cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2005.

TRIGUEIRO, I. N. S.; FURTUNATO, D. M. N.; FERREIRA, T. C. B.; BUARQUE, P. R. Considerações sobre a implementação da RDC 218/05 da ANVISA, em Salvador, BA. **Higiene De alimentos**, São Paulo, v. 24, n. 184/185, maio/jun. 2010.

UGGIONI, P. L. **Atitude do consumidor em relação à certificação voluntária da segurança dos alimentos em restaurantes, município de Campinas-SP**. Tese de Doutorado apresentada no Departamento de Alimentos e Nutrição (DEPAN), na Faculdade de Engenharia de Alimentos, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

VERGARA. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2007.

WILDES, V. J. Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice. **Journal of Foodservice Business Research**, [London], v. 11, n. 3, p. 286-294, 2008.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Codex De alimentosius Food Hygiene Basic Texts. **Food and Agricultural Organization of the United Nations**, Rome, 2001.

YIANNAS, F. **Food safety culture: Creating a behavior-based food safety management system**. New York: Springer Science, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

ZU, X.; ROBBINS, T. L.; FREDENDALL, L. D. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. **Int. J. Production Economics**, n. 123, p. 86-106, 2010.

## APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O Sr.<sup>(a)</sup> está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa “**Influência da Cultura Organizacional de Segurança De alimentos na Implantação da Norma ABNT NBR 15635:2008 em um Restaurante de uma Refinaria**”, de responsabilidade do pesquisador Isabela Cristina Lobo de Moraes, telefones para contato: (21) 2677 2741 - (21) 8207 9818.

Eu, \_\_\_\_\_,  
Identidade nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Tenho o direito de fazer qualquer pergunta sobre os riscos que podem existir durante a participação nesta pesquisa e tenho também o direito de desistir de participar desta pesquisa, a qualquer momento.

A minha participação nesta pesquisa é voluntária. Se eu recusar de responder a uma pergunta não haverá qualquer consequência negativa para mim. Não haverá qualquer tipo de indenização.

Após ter recebido informações claras, EU CONCORDO com minha participação nesta pesquisa.

Duque de Caxias, \_\_\_\_\_ de setembro de 2012.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do sujeito da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do responsável pela pesquisa

**APÊNDICE B - Questionário para Diagnóstico da Cultura Organizacional de Segurança De alimentos**

Idade:

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Tempo de serviço:

Turno de trabalho: ( ) dia ( ) noite

Nível de escolaridade:( ) Até 8ª série(Ensino Fundamental)

( ) 2º grau (Ensino médio)

( ) Superior

Marque apenas um X em uma das alternativas ao lado para cada questão.	Não concordo	Não concordo em parte	Mais ou menos	Concordo	Concordo muito
1) Sempre que você vai lavar suas mãos há água, sabonete bactericida e papel toalha?					
2) Há produtos para higienização (álcool, detergentes, cloro para hortifruti, por exemplo) necessários para a realização das minhas atividades contribuindo para a segurança dos alimentos?					
3) Você considera que realmente aprende sobre segurança de alimentos nos treinamentos da sua empresa?					
4) Doenças Transmitidas por Alimentos podem ser uma ameaça à vida?					
5) No geral, as chances de desenvolver uma doença transmitida por alimentos são muito pequenas?					
6) Práticas de segurança dos alimentos corretas reduzem o envenenamento de alimentos?					

Marque apenas um X em uma das alternativas ao lado para cada questão.	Não concordo	Não concordo em parte	Mais ou menos	Concordo	Concordo muito
7) Quando ninguém está te olhando ou você está trabalhando sozinho você segue as normas de segurança de alimentos?					
8) Segurança dos alimentos é importante para os seus superiores (gerente, encarregados, nutricionistas, chefes)?					
9) Há integração na equipe? As pessoas trabalham se ajudando? O trabalho é realizado em conjunto?					
10) Você concorda que suas ações influenciam os outros membros de sua equipe? Eles copiam você?					
11) Os gestores (chefe, nutricionistas, encarregados) fazem ronda no seu local de trabalho?					
12) É discutido sobre segurança de alimentos nas reuniões com os funcionários (laudos microbiológicos, temperatura, tempo de exposição, higiene pessoal, por exemplo)?					
13) Quando você ou sua equipe tem uma atitude positiva em relação à segurança dos alimentos há um prêmio?					
14) Quando você ou sua equipe tem uma atitude negativa em relação à segurança dos alimentos há uma punição?					

**APÊNDICE C - Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008**

**Tabela de Classificação da Lista de Verificação da norma ABNT NBR 15635:2008**

<b>Total de itens obrigatórios (1)</b>	<b>Total de itens recomendáveis (2)</b>	<b>Total de itens não aplicáveis (3)</b>	<b>Total de itens não observados (4)</b>	<b>Total aplicável (5)</b>

<b>Total de itens obrigatórios conforme</b>	<b>Total de itens recomendáveis conforme</b>	<b>% de atendimento itens obrigatórios (6)</b>	<b>% de atendimento itens recomendáveis (7)</b>

**Conclusão:**

- (1) Quantidade total de itens da Lista de Verificação que utiliza o termo “Deve”.
- (2) Quantidade total de itens da Lista de Verificação que utiliza o termo “Convém que”.
- (3) Número total de itens não aplicáveis ao restaurante avaliado.
- (4) Número total de itens que não puderam ser observados durante a aplicação da Lista de Verificação.
- (5) Total aplicável = Total da categoria subtraída da somatória dos itens “Não aplicáveis” e “Não observados”.
- (6) Porcentagem de atendimento aos itens obrigatórios da norma ABNT 15635:2008.
- (7) Porcentagem de atendimento aos itens recomendáveis da norma ABNT 15635:2008.

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>1</b>	<b>REQUISITOS GERAIS</b>					
1.1	4.1- Generalidades: O estabelecimento planejou, implantou, implementou e mantém as BP (Boas Práticas), POP (Planos Operacionais Padronizados) e os COE (Controles operacionais essenciais)?	Deve				
1.2	O estabelecimento garante que atende as legislações aplicáveis?	Deve				
1.3	Os registros da Norma abrangem todos os processos de produção de alimentos deste estabelecimento?	Deve				
1.4	Caso o estabelecimento possua mais de uma unidade de produção indicou de forma clara quais unidades atendem a esta Norma?	Deve				
1.5	4.2 Requisitos de documentação: O estabelecimento possui MPB (Manual de Boas Práticas) e os POP, conforme regulamentos técnicos?	Deve				
1.6	Possui registros exigidos pela RDC 216 e de outras legislações aplicáveis?	Deve				
1.7	Possui planilhas de controle dos 5 COE (Higienização de FLV, Tratamento térmico, Resfriamento, Manutenção Fria e Quente, e Distribuição Fria e Quente)?	Deve				
1.8	Toda documentação está datada e tem a indicação do seu responsável, com assinatura?	Deve				
1.9	Toda documentação é mantida pelo tempo requerido?	Deve				
1.10	O estabelecimento efetua um controle de documentos assegurando que estejam legíveis e não sejam utilizadas versões obsoletas?	Convém que				
1.11	4.3 – Responsabilidade da administração 4.3.1- Comprometimento da administração A administração forneceu evidências do seu comprometimento com o desenvolvimento, implementação, manutenção e atualização das BP e dos COE?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
1.12	A disponibilidade de recursos está evidenciada por documentação?	Deve				
1.13	Existem evidências que a administração definiu as responsabilidades e comunicou a todo estabelecimento?	Deve				
1.14	Foi indicado um coordenador de BP com autoridade para as funções?	Deve				
1.15	4.3.2- Provisão de Recursos: Há registros da provisão de recursos para a manutenção da estrutura e do ambiente de trabalho?	Deve				
1.16	4.3.2.1- Recursos Humanos: Uma equipe de BP foi formada e capacitada com devida comprovação?	Convém que				
<b>2</b>	<b>PRODUÇÃO DE ALIMENTOS – Generalidades</b>					
2.1	5.1 - A implantação, implementação e manutenção do programa de BP, POP e COE está de acordo com esta Norma e com a legislação aplicável, controlando as contaminações biológicas, físicas e químicas dos produtos?	Deve				
<b>3</b>	<b>PROGRAMA DE BOAS PRÁTICAS</b>					
3.1	5.2 - O programa de BP está apropriado ao tamanho e tipo de operação e a natureza dos alimentos produzidos?	Deve				
<b>4</b>	<b>EDIFICAÇÕES, LEIAUTE E INSTALAÇÕES FÍSICAS APROPRIADAS</b>					
4.1	5.2.1.1: As edificações e instalações são de construção sólida e sanitariamente adequada de acordo com a legislação?	Deve				
4.2	Os materiais utilizados não transmitem substâncias indesejadas aos alimentos produzidos?	Deve				
4.3	5.2.1.2: As edificações estão localizadas longe de áreas poluídas e de atividades que representem contaminação aos alimentos?	Deve				
4.4	A área é livre de focos de insalubridade, objetos em desuso, animais, insetos e roedores?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
4.5	5.2.1.3: A edificação garante que resíduos sólidos e líquidos sejam removidos de forma eficaz?	Deve				
4.6	5.2.1.4: O acesso às instalações não é comum a outros usos?	Deve				
4.7	5.2.1.5: O projeto permite a aplicação das BP, incluindo a proteção contra contaminação cruzada, desde o recebimento de matérias-primas até a distribuição do produto final?	Deve				
4.8	As atividades são separadas por meios físicos ou outros, como por exemplo, horários diferenciados?	Deve				
4.9	É seguido um fluxo ordenado (da área contaminada para a área limpa)?	Convém que				
4.10	5.2.1.6: As instalações são construídas de forma a facilitar as operações de manutenção, limpeza e desinfecção?	Deve				
4.11	5.2.1.7: As superfícies de paredes, divisões e pisos são construídas com materiais impermeáveis, lisos e laváveis?	Deve				
4.12	As superfícies de paredes, divisões e pisos são mantidas íntegras, conservadas, livres de rachaduras, trincas, vazamentos, infiltrações, bolores, descascamentos e outros?	Deve				
4.13	As superfícies de paredes, divisões e pisos não transmitem contaminações aos alimentos?	Deve				
4.14	Os pisos têm um bom escoamento?	Deve				
4.15	Os ralos são sifonados e possuem sistema de fechamento (incluindo as canaletas)?	Deve				
4.16	5.2.1.8: Os tetos são construídos e revestidos por materiais que minimizem o acúmulo de sujidades e não permitam a condensação?	Deve				
4.17	Os tetos são mantidos livres de goteiras, trincas, descascamentos, vazamentos e infiltrações?	Deve				
4.18	5.2.1.9: As portas e janelas são projetadas de forma a impedir o acesso de pragas?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
4.19	As portas e janelas são mantidas limpas?	Deve				
4.20	As portas das áreas de preparação, armazenamento e dos sanitários possuem fechamento automático?	Deve				
4.21	As janelas e outras aberturas de ventilação e exaustão são fechadas com telas removíveis e de fácil limpeza?	Deve				
4.22	Caso necessário, as janelas são fixas e vedadas?	Deve				
4.23	5.2.1.10: As superfícies de trabalho que entram em contato direto com os alimentos são de materiais lisos e impermeáveis, e que não transmitem substâncias tóxicas, odores e sabores aos alimentos?	Deve				
4.24	As superfícies de trabalho que entram em contato direto com os alimentos são mantidas em estado adequado de conservação e são resistentes a corrosão e a repetidas operações de limpeza e desinfecção?	Deve				
<b>5</b>	<b>SUPRIMENTO DE ÁGUA</b>					
5.1	5.2.2.1: É utilizada apenas água potável para a manipulação de alimentos?	Deve				
5.2	A potabilidade é atestada semestralmente, mediante laudos laboratoriais?	Deve				
5.3	Caso utilize solução alternativa de abastecimento de água, a potabilidade é atestada com maior frequência?	Deve				
5.4	O estabelecimento tem disponibilidade de água quente corrente?	Convém que				
5.5	5.2.2.2: O gelo para utilização em alimentos é fabricado a partir de água potável?	Deve				
5.6	O gelo para utilização em alimentos é mantido em condições higiênico-sanitárias que evitem a sua contaminação?	Deve				
5.7	5.2.2.3: O vapor utilizado em contato direto com alimentos ou com as superfícies que entrem em contato com os mesmos é produzido a partir de água potável?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
5.8	5.2.2.4: O reservatório de água é edificado/revestido de materiais que não comprometam a qualidade da água, conforme legislação?	Deve				
5.9	O reservatório de água está livre de rachaduras, vazamentos, infiltrações, descascamentos e outros defeitos?	Deve				
5.10	O reservatório de água apresenta-se em adequado estado de higiene e conservação, bem como, devidamente tampado?	Deve				
5.11	5.2.2.5: O reservatório de água é higienizado a cada 6 meses?	Deve				
5.12	São mantidos registros da operação de higienização e sempre que houver qualquer acidente ou ocorrência que possa contaminar a água?	Deve				
5.13	5.2.2.6: A água não potável (para combate a incêndio e refrigeração, por ex) possui sistema de encanamento separado e sem conexão ou refluxo, não tendo contato com o de água potável?	Deve				
<b>6</b>	<b>DESCARTE DE EFLUENTES, ESGOTO OU FOSSA SÉPTICA E CAIXA DE GORDURA</b>					
6.1	5.2.3.1: O estabelecimento possui conexão com a rede de esgoto ou fossa séptica, sem risco de contaminação do sistema de água potável ou do alimento?	Deve				
6.2	5.2.3.2: As caixas de gordura e esgoto possuem dimensão compatível ao volume de resíduos?	Deve				
6.3	As caixas de gordura e esgoto estão fora da área de preparação e armazenamento de alimentos?	Deve				
6.4	As caixas de gordura e esgoto apresentam-se em adequado estado de conservação e funcionamento?	Deve				
<b>7</b>	<b>ILUMINAÇÃO E INSTALAÇÕES ELÉTRICAS</b>					
7.1	5.2.4.1: A iluminação na área de preparação do alimento proporciona a visualização adequada sem comprometer a higiene e as características sensoriais dos alimentos?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
7.2	5.2.4.2: A iluminação natural ou artificial não produz ofuscamento nem sombras ou cantos escuros?	Deve				
7.3	5.2.4.3: As instalações elétricas são embutidas ou protegidas em tubulações externas íntegras, permitindo a higienização?	Deve				
7.4	5.2.4.4: As luminárias nas áreas de preparação ou exposição, bem como outros locais onde haja risco de contaminação dos alimentos, são apropriadas, mantidas limpas e protegidas contra explosão e quedas acidentais?	Deve				
<b>8</b>	<b>VENTILAÇÃO, CLIMATIZAÇÃO E SISTEMA DE EXAUSTÃO</b>					
8.1	5.2.5.1: Existem mecanismos adequados de ventilação natural ou mecânica, garantindo conforto térmico para os manipuladores?	Deve				
8.2	5.2.5.2: A ventilação e exaustão garantem a renovação do ar e ambiente livre de fungos aparentes, excesso de gases, fumaça, pós, partículas em suspensão, condensação de vapores e calor que possam comprometer o alimento?	Deve				
8.3	O fluxo de ar não incide diretamente sobre os alimentos?	Deve				
8.4	5.2.5.3: Os sistemas de ventilação/climatização são projetados e construídos de tal forma que o ar não circule de áreas contaminadas para áreas limpas?	Deve				
8.5	Os sistemas de ventilação/climatização são submetidos a manutenção e limpeza adequadas quando necessário?	Deve				
8.6	5.2.5.4: Os equipamentos e filtros para climatização encontram-se em bom estado de conservação?	Deve				
8.7	Existe manutenção periódica, com limpeza do sistema e troca dos filtros?	Deve				
8.8	A manutenção programada e periódica é registrada e realizada conforme legislação aplicada?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008  
 Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>9</b>	<b>INSTALAÇÕES SANITÁRIAS PARA OS FUNCIONÁRIOS DO ESTABELECIMENTO</b>					
9.1	5.2.6.1: As instalações sanitárias são separadas dos locais de manipulação e armazenamento, sem acesso direto para esses locais?	Deve				
9.2	As instalações sanitárias são mantidas organizadas, em bom estado de conservação e funcionamento?	Deve				
9.3	As portas externas das instalações sanitárias são dotadas de sistema de fechamento automático?	Deve				
9.4	5.2.6.2: As instalações sanitárias possuem lavatórios com facilidades: papel higiênico, sabonete líquido, inodoro, anti-séptico ou sabonete líquido, inodoro e produto anti-séptico, com toalhas de papel descartáveis ou outro sistema higiênico seguro de secagem das mãos?	Deve				
9.5	Os coletores de resíduos são dotados de tampa acionada sem contato manual?	Deve				
9.6	5.2.6.3: Existem lavatórios exclusivos para a higiene das mãos nas áreas de manipulação, em posições estratégicas e em número suficiente, de modo a atender toda a área de manipulação?	Deve				
9.7	Os lavatórios exclusivos para a higiene das mãos estão abastecidos com sabonete líquido, inodoro, anti-séptico ou sabonete líquido, inodoro e produto anti-séptico, possuindo toalhas de papel descartáveis ou outro sistema higiênico seguro de secagem das mãos?	Deve				
9.8	Os coletores de resíduos são dotados de tampa acionada sem contato manual?	Deve				
9.9	5.2.6.4: Nos lavatórios exclusivos para a higiene das mãos estão afixadas instruções sobre o procedimento correto de lavagem e anti-sepsia das mesmas?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>10</b>	<b>EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>					
10.1	5.2.7.1: Equipamentos, móveis e utensílios que entram em contato com alimentos são de materiais que não transmitem substâncias tóxicas, odores, sabores aos alimentos?	Deve				
10.2	Equipamentos, móveis e utensílios que entram em contato com alimentos são mantidos em adequado estado de conservação e são resistentes a corrosão e a repetidas operações de limpeza e desinfecção?	Deve				
10.3	5.2.7.2: Na aquisição de equipamentos, utensílios e móveis são considerados aspectos de desenho sanitário (cantos vivos, asperezas e melhor facilidade para higienização e desmonte)?	Deve				
10.4	5.2.7.3: As superfícies dos equipamentos, utensílios e móveis utilizados na preparação, embalagem, armazenamento, transporte, distribuição e exposição a venda são lisas, impermeáveis, laváveis, isentas de rugosidades, frestas e imperfeições que possam comprometer a sua higienização ou contaminar os alimentos?	Deve				
10.5	5.2.7.4: Todos os equipamentos estão posicionados de forma a permitir o acesso embaixo, em cima e ao seu redor para facilitar a limpeza e a manutenção?	Deve				
10.6	5.2.7.5: É realizada a manutenção programada e periódica dos equipamentos e utensílios?	Deve				
10.7	É realizada a calibração dos instrumentos ou equipamentos de medição?	Deve				
10.8	Existem registros da realização das operações de manutenção e calibração?	Deve				
10.9	5.2.7.6: Existem cuidados que garantam a segurança do alimento durante as operações de manutenção?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>11</b>	<b>HIGIENIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>					
11.1	5.2.8.1: As instalações, equipamentos, móveis e utensílios são mantidos em condições higiênico-sanitárias apropriadas?	Deve				
11.2	A higienização é realizada por funcionários comprovadamente capacitados?	Deve				
11.3	A frequência da higienização é suficiente?	Deve				
11.4	Os funcionários que higienizam instalações sanitárias usam uniformes apropriados e diferenciados daqueles utilizados pelos manipuladores?	Deve				
11.5	5.2.8.2: A área de preparação é higienizada quantas vezes forem necessárias e após o término do trabalho?	Deve				
11.6	São tomadas precauções para impedir contaminação por saneantes (suspensão de partículas, aerossóis)?	Deve				
11.7	Não são utilizadas substâncias odorizantes ou desodorizantes em áreas de preparação e armazenamento de alimentos?	Deve				
11.8	5.2.8.3: Todos os equipamentos e utensílios de contato direto com alimentos são higienizados cuidadosamente?	Deve				
11.9	5.2.8.4: Os utensílios e equipamentos utilizados para limpeza (vassouras, rodos, etc), são próprios para a atividade, estão conservados, limpos, em número suficiente e guardados em local adequado?	Deve				
11.10	Os que são utilizados na higienização de instalações são distintos dos usados para equipamentos e utensílios de contato com alimento?	Deve				
11.11	5.2.8.5: Os produtos saneantes utilizados são regularizados pelo Ministério da Saúde?	Deve				
11.12	A diluição, tempo de contato e o modo de uso/aplicação dos saneantes obedecem às instruções recomendadas pelo fabricante?	Deve				
11.13	Os produtos saneantes utilizados são identificados e guardados em local reservado para essa finalidade?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>12</b>	<b>POTABILIDADE DE ÁGUA, DO GELO E DO VAPOR PRODUZIDOS</b>					
12.1	5.2.9: As operações relativas a potabilidade da água, do gelo e do vapor são abordadas no POP?	Deve				
12.2	Quando a água é crítica para o processo produtivo estão especificados: o local de coleta de amostra, frequência de execução, determinações analíticas, metodologia aplicada e os responsáveis?	Convém que				
<b>13</b>	<b>MANEJO DE RESÍDUOS</b>					
13.1	5.2.10.1: O estabelecimento dispõe de recipientes identificados e íntegros, de fácil higienização e transporte, e em número e capacidade suficientes para conter os resíduos?	Deve				
13.2	5.2.10.2: Os coletores para deposição dos resíduos das áreas de preparação e armazenamento de alimentos são dotados de tampas acionadas sem contato manual?	Deve				
13.3	5.2.10.3: Os resíduos são frequentemente coletados e estocados em local fechado e isolado da área de preparação e armazenamento dos alimentos, evitando focos de contaminação e atração de vetores e pragas urbanas até o recolhimento?	Deve				
13.4	5.2.10.4: Caso não existam áreas distintas de entrada de alimentos e saída de resíduos, esses procedimentos são realizados em horários diferentes?	Deve				
13.5	5.2.10.5: O acondicionamento do óleo até a retirada é efetuado em recipiente com tampa e mantido identificado?	Deve				
13.6	O estabelecimento garante o armazenamento e destinação adequada do óleo queimado?	Deve				
<b>14</b>	<b>CONTROLE INTEGRADO DE VETORES E PRAGAS URBANAS</b>					
14.1	5.2.11.1: A edificação, instalação, equipamentos, móveis e utensílios encontram-se livres de vetores e pragas urbanas?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
14.2	Existe um conjunto de ações eficazes e contínuas de controle de vetores e pragas urbanas? (impedimento de atração, abrigo, acesso e/ou proliferação)	Deve				
14.3	5.2.11.2: O controle químico é realizado por empresa especializada, com produtos desinfestantes regulamentados pelo Ministério da Saúde, de acordo com a legislação aplicável?	Deve				
14.4	5.2.11.3: Caso haja aplicação do controle químico, a empresa especializada estabelece os procedimentos pré e pós-tratamento, evitando a contaminação dos alimentos, equipamentos e utensílios?	Deve				
14.5	Caso haja procedimento pré e pós-tratamento, os equipamentos e utensílios antes de serem reutilizados são higienizados para remoção dos resíduos de produtos desinfestantes?	Deve				
<b>15</b>	<b>HIGIENE, SAÚDE E CAPACITAÇÃO DOS MANIPULADORES</b>					
15.1	5.2.12.1: Os manipuladores se mantêm asseados através de banho diário, higiene bucal, unhas curtas e sem esmalte ou base?	Deve				
15.2	5.2.12.2: Os manipuladores <b>não</b> fumam, falam desnecessariamente, cantam, assobiam, espiram, cospem, tosse, comem, manipulam dinheiro ou praticam outros atos que possam contaminar o alimento durante o desempenho das atividades?	Deve				
15.3	5.2.12.3: É proibido o uso de barba, adornos pessoais e maquiagem durante a manipulação dos alimentos?	Deve				
15.4	5.2.12.4: Os manipuladores lavam cuidadosamente as mãos ao chegar, antes ou após manipular alimentos, após qualquer interrupção do serviço, após tocar qualquer superfície ou material, após usar sanitário e sempre que necessário?	Deve				
15.5	Os manipuladores de alimentos crus realizam lavagem e anti-sepsia das mãos antes de manusear alimentos preparados?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
15.6	5.2.12.5: São afixados cartazes de orientação sobre a correta lavagem e anti-sepsia das mãos e demais hábitos de higiene em locais de fácil visualização, inclusive nas instalações sanitárias e lavatórios?	Deve				
15.7	É realizado um controle adequado para garantir o cumprimento da correta lavagem e anti-sepsia das mãos?	Convém que				
15.8	5.2.12.6: Os manipuladores usam uniformes compatíveis à atividade, mantidos conservados e limpos?	Deve				
15.9	Os uniformes são trocados no mínimo diariamente e usados exclusivamente nas dependências internas do estabelecimento?	Deve				
15.10	As roupas e os objetos pessoais são guardados em local específico e reservado para esse fim?	Deve				
15.11	5.2.12.7: Os manipuladores usam cabelos presos e protegidos por redes, toucas ou outro acessório apropriado?	Deve				
15.12	5.2.12.8: Caso seja necessário o uso da luva na manipulação de alimentos, as condições de higiene destas são obedecidas?	Deve				
15.13	Os manipuladores lavam as mãos antes de calçar as luvas?	Deve				
15.14	5.2.12.9: O controle da saúde dos manipuladores é realizado e registrado de acordo com a legislação específica?	Deve				
15.15	5.2.12.10: Caso os manipuladores apresentem lesões, feridas ou cortes nas mãos e braços e/ou sintomas de enfermidades que possam comprometer a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos, eles são afastados da atividade de preparação dos mesmos?	Deve				
15.16	O estabelecimento garante que os funcionários nessas situações sejam afastados para outras atividades, sem prejuízo algum?	Deve				
15.17	5.2.12.11: A administração do estabelecimento toma providências para que os manipuladores recebam instrução adequada e contínua em matéria higiênico-sanitária na manipulação dos alimentos e higiene pessoal?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
15.18	5.2.12.12: Os manipuladores de alimentos são supervisionados e capacitados periodicamente em higiene pessoal, manipulação higiênica dos alimentos, doenças transmitidas por alimentos?	Deve				
15.19	Existem registros que comprovem a capacitação?	Deve				
<b>16</b>	<b>VISITANTES</b>					
16.1	5.2.13.1: Os vestiários são projetados para todos os funcionários, supervisores, visitantes ou fornecedores?	Deve				
16.2	A localização dos vestiários permite o acesso às áreas de produção, embalagem ou estocagem, sem utilizar a área externa?	Deve				
16.3	5.2.13.2: As roupas e outros itens pessoais são guardados separadamente do uniforme nos vestiários?	Deve				
16.4	5.2.13.3: Caso haja instalações para refeitório, essas são apropriadas e controladas para prevenir a contaminação do produto?	Deve				
16.5	Existe infra-estrutura adequada para o armazenamento de alimentos trazidos pelos colaboradores?	Deve				
<b>17</b>	<b>CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES E AQUISIÇÃO DE INSUMOS</b>					
17.1	5.2.14.1: O estabelecimento adquire preferencialmente insumos inspecionados, certificados ou de reconhecida qualidade no mercado?	Deve				
17.2	O estabelecimento dá preferência a fornecedores que possuam as Boas Práticas implantadas?	Convém que				
17.3	5.2.14.2: O grau de controle exercido sobre o produto adquirido é proporcional ao risco?	Deve				
17.4	Existe avaliação periódica dos ingredientes ou produtos considerados críticos, utilizando-se amostragem significativa e análises laboratoriais ou apresentação de certificação de BP ou APPCC?	Convém que				
17.5	Existem registros desse controle?	Convém que				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
17.6	5.2.14.3: O estabelecimento verifica periodicamente as condições higiênicas dos entregadores e do transporte dos gêneros, incluídas a temperatura de conservação e as documentações pertinentes do veículo?	Convém que				
<b>18</b>	<b>PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRONIZADOS (POP)</b>					
18.1	Os POP contêm no mínimo as instruções sequenciais das operações e a frequência de execução, especificando o nome, o cargo e/ou a função dos responsáveis pelas atividades?	Deve				
18.2	Os POP são aprovados, datados e assinados pelo responsável do estabelecimento e estão acessíveis?	Deve				
18.3	Os registros de execução dos POP são mantidos por um período mínimo de 30 dias?	Deve				
18.4	Foram estabelecidos os procedimentos de monitoramento, tomada de ações corretivas e de verificação de cada POP?	Convém que				
<b>19</b>	<b>POP - HIGIENIZAÇÃO DO RESERVATÓRIO</b>					
19.1	5.2.15.1.1: A higienização do reservatório de água contempla: a natureza da superfície, método de higienização, princípio ativo e sua concentração, tempo de contato e temperatura?	Deve				
19.2	5.2.15.1.2: Caso a higienização seja terceirizada as informações supracitadas, estão descritas e esta empresa apresenta certificado de execução do serviço?	Deve				
19.3	O POP está acessível aos funcionários e a fiscalização?	Deve				
19.4	5.2.15.1.3: O reservatório é higienizado semestralmente?	Deve				
19.5	São mantidos os registros da operação?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>20</b>	<b>POP - HIGIENIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>					
20.1	5.2.15.2.1: As operações de higienização das instalações, equipamentos, móveis e utensílios contêm informações sobre: natureza da superfície, método, princípio ativo e concentração, tempo de contato e temperatura?	Deve				
<b>21</b>	<b>POP - CONTROLE INTEGRADO DE VETORES E PRAGAS URBANAS</b>					
21.1	O POP contempla: medidas preventivas e corretivas para impedir atração, abrigo, acesso e/ou proliferação?	Deve				
	O controle químico apresenta ordem de serviço contendo as informações exigidas por lei?	Deve				
<b>22</b>	<b>POP - HIGIENE, SAÚDE E CAPACITAÇÃO DOS MANIPULADORES</b>					
22.1	5.2.15.4.1: O procedimento de lavagem de mãos contempla: as etapas, a frequência e o princípio ativo?	Deve				
22.2	Estão contempladas no POP as medidas em caso de lesões nas mãos e sintomas de enfermidade que possa comprometer os alimentos?	Deve				
22.3	Estão especificados os exames para os manipuladores assim como a periodicidade de sua execução, seguindo a legislação pertinente?	Deve				
22.4	São realizados exames parasitológicos e a coprocultura para os manipuladores?	Convém que				
22.5	5.2.15.4.2: O programa de capacitação dos manipuladores em higiene é descrito, determinando carga horária, conteúdo programático e a frequência da realização?	Deve				
22.6	Os registros da capacitação são mantidos arquivados (lista de presença com nomes)?	Deve				
<b>23</b>	<b>ETAPAS OPERACIONAIS</b>					
23.1	5.3.1- Generalidades: As etapas operacionais são apropriadas ao tamanho e tipo de operação e natureza dos alimentos?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
23.2	As etapas operacionais estão detalhadamente descritas no MBP?	Deve				
23.3	As etapas operacionais seguem critérios apropriados de segurança e condições higiênico-sanitárias adequadas?	Deve				
23.4	Estão incluídas as etapas operacionais desde o recebimento até a entrega dos produtos para o consumo?	Deve				
<b>24</b>	<b>RECEBIMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS, INGREDIENTES E EMBALAGENS</b>					
24.1	5.3.1.1.1: As matérias-primas, ingredientes e embalagens são submetidos a inspeção e aprovados na recepção?	Deve				
24.2	5.3.1.1.2: Os lotes não-conformes são devolvidos de imediato ou são identificados e armazenados separadamente, com destino determinado?	Deve				
24.3	5.3.1.1.3: A recepção é realizada em área protegida e limpa?	Deve				
24.4	São adotadas medidas para evitar que os insumos contaminem o alimento preparado?	Deve				
24.5	5.3.1.1.4: Existe uma área delimitada para o recebimento dos insumos contendo as facilidades necessárias?	Convém que				
24.6	5.3.1.1.5: Os critérios pré-estabelecidos para as matérias-primas, ingredientes e embalagens são verificados e também: data de validade, integridade da embalagem e temperatura?	Deve				
24.7	5.3.1.1.6: A temperatura de insumos que necessitam de condições especiais de conservação são verificadas?	Deve				
<b>25</b>	<b>ARMAZENAMENTO À TEMPERATURA AMBIENTE E CONTROLADA</b>					
25.1	5.3.1.2.1: Os insumos são conservados em local limpo, organizado e protegido de contaminantes?	Deve				
25.2	Os insumos estão adequadamente acondicionados e identificados?	Deve				
25.3	É respeitado o prazo de validade para utilização dos insumos?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
25.4	Para alimentos dispensados da validade, respeita-se a ordem de entrada (PEPS)?	Deve				
25.5	5.3.1.2.2: Os insumos são armazenados sobre paletes, estrados ou prateleiras, respeitando espaçamentos mínimos para ventilação, limpeza, desinfecção?	Deve				
25.6	Os paletes, estrados ou prateleiras são de material liso, resistente, impermeável e lavável?	Deve				
25.7	5.3.1.2.3: Os alimentos que são retirados de suas embalagens originais são acondicionados de forma protegida, mantendo-se o rótulo original ou utiliza-se etiqueta com a transcrição das informações?	Deve				
<b>26</b>	<b>DESCONGELAMENTO</b>					
26.1	5.3.1.3.1: O descongelamento é conduzido de forma a evitar que a superfície fique em condições favoráveis à multiplicação microbiana?	Deve				
26.2	O descongelamento é efetuado sob refrigeração (a temperatura inferior a 5°C), ou em forno de micro-ondas (levado de imediato a cocção) ou se usado método alternativo, a superfície não ultrapassa 5°C?	Deve				
26.3	5.3.1.3.2: Após o descongelamento os produtos são mantidos sob refrigeração ou são imediatamente utilizados?	Deve				
26.3	Produtos descongelados não são recongelados?	Deve				
<b>27</b>	<b>DESSALGUE</b>					
27.1	O método escolhido é seguro (a)imersão em água sob refrigeração; b) imersão em água fria (máximo 21°C) trocando-a de 4 em 4 horas; c) fervura, caso seja imediatamente cozido ou resfriado de forma forçada, conforme critérios de resfriamento; d) água corrente (filete de água constante, máximo 21°C)?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008  
 Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>28</b>	<b>MANIPULAÇÃO</b>					
28.1	Esta etapa é realizada sob boas condições de higiene pessoal e higienização de utensílios, equipamentos e superfícies?	Deve				
28.2	Trabalha-se com lotes pequenos não ultrapassando 30 min (se em temperatura ambiente) ou no máximo 2 horas (se em temperatura entre 12 e 18°C)?	Deve				
28.3	As embalagens dos produtos são lavadas antes de serem abertas?	Deve				
<b>29</b>	<b>HIGIENIZAÇÃO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS</b>					
29.1	5.3.1.6.1: São realizadas as etapas de seleção, lavagem em água corrente, desinfecção e enxágüe dos hortifrutigranjeiros?	Deve				
29.2	5.3.1.6.2: Todos os produtos a serem consumidos crus ou de cocção branda são desinfetados?	Deve				
29.3	A desinfecção é realizada com produtos a base de cloro ou outros princípios ativos eficientes?	Deve				
29.4	Respeita-se a concentração e o tempo definidos pelo fabricante?	Deve				
29.5	5.3.1.6.3: Os produtos utilizados na higienização dos alimentos estão regularizados no Ministério da Saúde e são aplicados de forma a não haver resíduos no alimento preparado?	Deve				
<b>30</b>	<b>SELEÇÃO DE GRÃOS</b>					
30.1	A seleção é realizada em local bem iluminado, em bancada que permita boa visibilidade?	Deve				
<b>31</b>	<b>ARMAZENAMENTO DE PRODUTOS PRÉ-PREPARADOS</b>					
31.1	5.3.1.8.1: Os produtos pré-preparados são mantidos sob refrigeração ou congelamento, devidamente protegidos e identificados até o uso?	Deve				
31.2	5.3.1.8.2: A etiqueta contém no mínimo: nome do produto, data de fracionamento, prazo de validade após abertura ou retirada da embalagem original?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
31.3	5.3.1.8.3: Quando as matérias-primas ou ingredientes não forem totalmente utilizados, são adequadamente acondicionados e identificados?	Deve				
<b>32</b>	<b>MONTAGEM DE SALADAS</b>					
32.1	O local é mantido limpo, existindo medidas e/ou barreiras físicas que previnam a contaminação cruzada?	Deve				
32.2	Trabalha-se com lotes pequenos e apoio de refrigeração para que os produtos sejam mantidos em temperatura segura?	Deve				
<b>33</b>	<b>TRATAMENTO TÉRMICO</b>					
33.1	5.3.1.10.2: O tratamento térmico garante que todas as partes do alimento atinjam a temperatura de no mínimo 70°C, ou outras combinações tempo-temperatura que assegurem a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos?	Deve				
33.2	5.3.1.10.3: Estão implantadas medidas que garantam que o óleo utilizado não seja fonte de contaminação química do alimento a ser frito?	Deve				
33.3	5.3.1.10.4: A temperatura do óleo não ultrapassa 180°C?	Deve				
33.4	O óleo é substituído sempre que houver alteração evidente como aroma, sabor, formação intensa de espuma e fumaça?	Deve				
33.5	5.3.1.10.5: Produtos congelados são descongelados antes do tratamento térmico, exceto nos casos indicados pelo fabricante (ex: batata frita, hambúrguer)?	Deve				
<b>34</b>	<b>RESFRIAMENTO</b>					
34.1	5.3.1.11.1: O processo de resfriamento é realizado de forma a minimizar o risco de contaminação microbiana?	Deve				
34.2	5.3.1.11.2: A temperatura do alimento reduz de 60°C para 10°C em menos de 2 horas, e em seguida é conservado sob refrigeração inferior a 5°C ou congelado a -18°C?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>35</b>	<b>MANUTENÇÃO QUENTE</b>					
35.1	5.3.1.12.1: Os alimentos quentes são mantidos em condições de tempo e temperatura que não favoreçam a germinação de esporos, multiplicação microbiana ou formação de toxinas, desde o momento que estão prontos até o consumo?	Deve				
35.2	5.3.1.12.2: A manutenção quente mantém os alimentos acima de 60°C por no máximo 6 horas (considerando a etapa de manutenção, distribuição e exposição)?	Deve				
<b>36</b>	<b>MANUTENÇÃO FRIA</b>					
36.1	5.3.1.13.1: Os alimentos frios são mantidos em condições de tempo e temperatura que não favoreçam a germinação de esporos, multiplicação microbiana ou formação de toxinas?	Deve				
36.2	5.3.1.13.2: O alimento preparado é mantido sob refrigeração de até 5°C?	Deve				
36.3	5.3.1.13.3: Para alimentos preparados e conservados sob refrigeração de 4°C ou menos, o prazo de consumo é de no máximo 5 dias?	Deve				
36.4	Caso utilize temperaturas superiores a 4°C e inferiores a 5°C, o prazo de consumo é reduzido, de forma a garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento?	Deve				
<b>37</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO QUENTE/EXPOSIÇÃO</b>					
37.1	5.3.1.14.1: Na exposição de alimentos quentes, são utilizados equipamentos como banhos-maria, balcões térmicos, <i>rechauds</i> ou outras formas?	Convém que				
37.2	Essas alternativas são ajustadas para manter o alimento na temperatura requerida pela Norma (acima de 60°C por até 6 horas)?	Deve				
37.3	Para alimentos de difícil manutenção de temperatura (frituras, grelhados) o controle do tempo comprovadamente seguro (até 3 horas) é utilizado?	Convém que				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
37.4	5.3.1.14.2: Os equipamentos estão devidamente dimensionados e em estado adequado de higiene, conservação e funcionamento?	Deve				
37.5	5.3.1.14.3: No serviço <i>à la carte</i> , os alimentos são servidos imediatamente após o cozimento?	Deve				
37.6	Caso não sejam servidos imediatamente, são mantidos por curto tempo em local que garanta a manutenção da temperatura acima 60°C?	Deve				
<b>38</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO FRIA/EXPOSIÇÃO</b>					
38.1	5.3.1.15.1: Na exposição de alimentos frios é utilizada medidas adequadas (pistas frias, camas de gelo, etc)?	Deve				
38.2	5.3.1.15.2: Os equipamentos estão ajustados para garantir a manutenção da temperatura de até 5°C dos alimentos frios?	Deve				
38.3	Os equipamentos estão devidamente dimensionados e em estado de higiene, conservação e funcionamento adequado?	Deve				
38.4	5.3.1.15.3: Caso a temperatura seja superior a 5°C e inferior a 10°C, é garantido o tempo máximo de 2 horas de exposição?	Deve				
<b>39</b>	<b>REQUISITOS ADICIONAIS NA ETAPA DE DISTRIBUIÇÃO QUENTE E FRIA</b>					
39.1	5.3.1.16.1: As áreas do salão ou de consumo são mantidas organizadas e em condições higiênico-sanitárias adequadas?	Deve				
39.2	5.3.1.16.2: Os equipamentos, móveis e utensílios disponíveis nessas áreas são compatíveis com as atividades, em número suficiente e em estado adequado de conservação?	Deve				
39.3	5.3.1.16.3: Os equipamentos de exposição dos alimentos possuem barreiras de proteção que previnam a contaminação dos alimentos pelo ambiente, clientes e funcionários?	Deve				
39.4	5.3.1.16.4: Os utensílios são trocados a cada 4 horas?	Deve				
39.5	5.3.1.16.5: Não ocorre a mistura de alimento novo com alimento já exposto, a não ser que ambos estejam acima de 60°C ou abaixo de 5°C?	Deve				
39.6	5.3.1.16.6: Os enfeites ou plantas não contaminam os alimentos expostos?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
39.7	5.3.1.16.7: Os manipuladores adotam procedimentos para minimizar o risco de contaminação dos alimentos (anti-sepsia das mãos, uso de utensílios ou luvas descartáveis)?	Deve				
39.8	5.3.1.16.8: O estabelecimento mantém funcionários responsáveis por pagamentos (dinheiro, cartão), sem manipular simultaneamente alimentos preparados?	Deve				
39.9	5.3.1.16.9: Os utensílios utilizados são devidamente higienizados e armazenados em local protegido ou são utilizados utensílios descartáveis?	Deve				
<b>40</b>	<b>REAQUECIMENTO</b>					
40.1	Esta etapa segue os critérios de segurança aplicados para o tratamento térmico/cozimento?	Deve				
<b>41</b>	<b>TRANSPORTE DE ALIMENTOS PREPARADOS</b>					
41.1	Os veículos de transporte pertencentes ao estabelecimento produtor do alimento ou contratado, atende às boas práticas de transporte de alimentos autorizados pelo órgão competente?	Deve				
41.2	O estabelecimento garante a integridade e a qualidade dos alimentos transportados, impedindo a contaminação e a deterioração dos produtos?	Deve				
41.3	O estabelecimento garante que o compartimento de transporte de alimentos seja revestido de material liso, resistente, impermeável, atóxico e lavável?	Deve				
41.4	O estabelecimento garante que os veículos não mantenham ou transportem no mesmo compartimento, alimentos prontos para consumo e produtos que possam contaminá-los ou corrompe-los?	Deve				
41.5	O estabelecimento garante que a cabine do condutor seja isolada e que pessoas e animais não sejam transportados no mesmo compartimento que os produtos?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
41.6	O estabelecimento garante que no veículo conste nos lados, dentro de um retângulo de 30cm de altura por 60cm de comprimento, os dizeres: "Transporte de Alimentos", nome, endereço e telefone da empresa, "produto perecível"?	Deve				
41.7	O estabelecimento garante que os veículos de transporte de alimentos possuam Certificado de Vistoria, de acordo com a legislação vigente?	Deve				
41.8	Os meios de transporte do alimento preparado possuem registros que comprovem o controle integrado de pragas e vetores?	Deve				
41.9	O estabelecimento garante que os veículos são mantidos devidamente higienizados, conforme <b>5.2.15.2 (item 20)</b> ?	Deve				
41.10	O estabelecimento garante que a temperatura dos alimentos é mantida de acordo com os critérios de segurança?	Deve				
<b>42</b>	<b>GARANTIA DE QUALIDADE DO ALIMENTO PRONTO</b>					
42.1	5.3.1.19.1: O estabelecimento realiza a coleta de amostras dos alimentos preparados, mantendo-os armazenados em condições de refrigeração por até 72 horas ou congelamento pelo prazo de validade do produto?	Convém que				
42.2	5.3.1.19.2: O estabelecimento implementa e mantém documentos do controle e da garantia da qualidade dos alimentos preparados?	Deve				
42.3	5.3.1.20- Aproveitamento das sobras: O estabelecimento só utiliza as sobras que foram monitoradas e cujo procedimento tenha sido validado?	Deve				
<b>43</b>	<b>CONTROLES OPERACIONAIS ESSENCIAIS</b>					
43.1	5.4.1- Generalidades: A higienização de Frutas, Legumes e Verduras; cocção (tratamento térmico); resfriamento; manutenção/distribuição quente; manutenção/distribuição fria; são controladas?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
43.2	Foram estabelecidos os procedimentos para o monitoramento; limites críticos; tomada de ação corretiva; verificação e registros dos COE?	Deve				
43.3	O estabelecimento disponibiliza termômetros adequados para o monitoramento das temperaturas dos alimentos ou dos equipamentos de conservação?	Deve				
43.4	Os termômetros estão devidamente calibrados e são previamente sanitizados antes das medições?	Deve				
43.5	São disponibilizados <i>kits</i> e demais instrumentos necessários para o controle nos monitoramentos?	Deve				
43.6	São disponibilizadas planilhas ou outras formas de registros, no monitoramento, ação corretiva e verificação, de acordo com o caso?	Deve				
43.7	A equipe foi treinada para a utilização correta de <i>kits</i> , termômetros e demais instrumentos?	Deve				
43.8	A equipe foi treinada para o preenchimento correto das planilhas e registros de controle?	Deve				
43.9	São mantidos registros desses treinamentos?	Deve				
<b>44</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE MONITORAMENTO</b>					
44.1	O estabelecimento utiliza instrumentos confiáveis, observações sensoriais ou métodos que possam garantir a segurança da etapa considerando o limite crítico preestabelecido?	Deve				
44.2	O monitoramento inclui o método utilizado para o monitoramento, a frequência, o responsável e o registro que utilizará?	Deve				
<b>45</b>	<b>LIMITES CRÍTICOS</b>					
45.1	O estabelecimento utiliza critérios indicados por legislações ou cientificamente estabelecidos ou obtidos por experiência consolidada e validada para estabelecer os limites críticos?	Deve				

Lista de Verificação da Norma ABNT NBR 15635:2008

Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais

ITEM	REQUISITOS DA NORMA ABNT 15635	DEVE OU CONVÉM QUE	C	NC	NA	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE
<b>46</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE AÇÕES CORRETIVAS</b>					
46.1	São tomadas ações corretivas quando ocorrem desvios dos limites críticos durante o monitoramento?	Deve				
46.2	Caso ocorram desvios repetidos nos monitoramentos de uma etapa, o estabelecimento avalia as causas e implementa as modificações necessárias para evitar a recorrência?	Deve				
46.3	As ações corretivas são registradas?	Deve				
<b>47</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE VERIFICAÇÃO</b>					
47.1	O estabelecimento implementa procedimentos de verificação para avaliar se os procedimentos de monitoramento estão sendo conduzidos de forma adequada ou se estes devem ser modificados?	Deve				
47.2	O procedimento de verificação inclui o método utilizado para a verificação, a frequência, o responsável e o registro que será utilizado?	Deve				
<b>48</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE REGISTRO</b>					
48.1	Os COE estão descritos como procedimentos, em documentos específicos ou como anexos ao manual de boas práticas?	Deve				
48.2	Todos os documentos e registros utilizados nos COE seguem os requisitos descritos no item 4.2 (Requisitos de Documentação)?	Deve				