

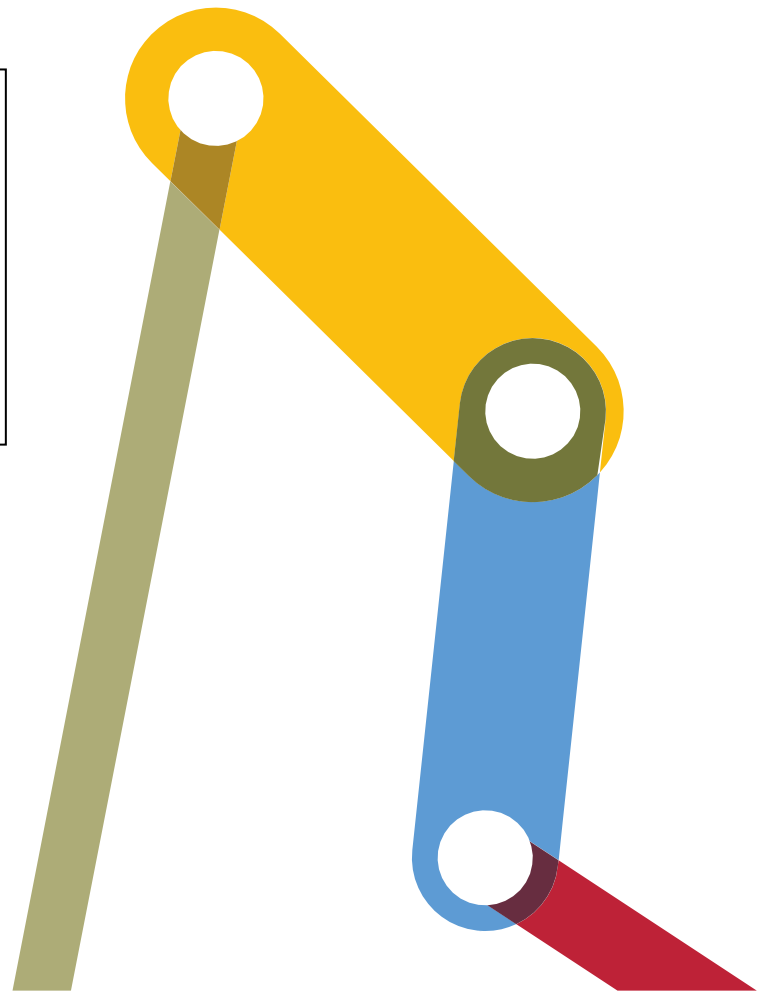
UMA CULTURA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS

UM PAPEL DE POSIÇÃO DA INICIATIVA GLOBAL DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS (*GFSI*)

V1.0 - 4/11/18

Essa é uma tradução voluntária, não oficial, mediada pela S2G Soluções em Sistema de Gestão e executada de forma colaborativa por:

- Natália Lima
- Suelen Pereira
- Gabriela Alves
- Nathália Collantes
- Ana Carolina Goulart
- João Paulo de Almeida







Prefácio do GFSI Board e do Grupo de Trabalho de Cultura de Segurança de Alimentos

Desde que a Diretoria decidiu lançar um grupo de trabalho técnico focado na cultura de Segurança de Alimentos em junho de 2015, temos trabalhado arduamente reunindo opiniões de importantes profissionais e cientistas para fornecer às partes interessadas a posição e a liderança do GFSI na cultura de Segurança de Alimentos. Tal tópico que é relativamente novo para a indústria global de alimentos exigiu um grupo diversificado e apaixonado para garantir uma liderança de pensamento prática e abrangente. Queremos agradecer a cada um dos 35 membros do grupo de trabalho seu trabalho árduo, discussões passionais e disposição para lutar por um documento que agregue valor a todas as partes da cadeia global de fornecimento de alimentos, da fazenda ou fábrica à loja, e em todo o alcance global dos programas de certificação com referência no GFSI.

Esperamos que você considere o documento valioso para você ao incorporar e manter uma cultura positiva de segurança alimentar em sua empresa.

Mike Robach

Presidente do conselho do GFSI

Lone Jespersen

Presidente do Grupo de Trabalho de Cultura de Segurança de Alimentos





01 SUMÁRIO EXECUTIVO

Praticamente todas as empresas que fazem parte da indústria global de alimentos de hoje, desde o menor fornecedor de rodovias até a maior corporação multinacional, seguem um certo grau de práticas seguras de manuseio de alimentos. De modo geral, essas práticas mantiveram e continuam mantendo a maior parte do suprimento mundial de alimentos seguro para consumo humano.

Como uma parte significativa do mundo desenvolvido hoje depende de alimentos produzidos em massa, de origem global, processados e distribuídos, a importância de manter os padrões de segurança dos alimentos é bem reconhecida. No entanto, um sistema de entrega de alimentos cada vez mais complexo e fragmentado exige mais do que uma dependência de regras escritas, supervisão regulatória e práticas de segurança alimentar.

A Global Food Safety Initiative (GFSI), uma colaboração global voltada para a indústria dedicada ao avanço da segurança alimentar, acredita que, para ser bem-sucedida e sustentável, a segurança alimentar deve ir além dos regulamentos formais para viver dentro da cultura de uma empresa.

Em contraste com o estado de direito, a cultura tira o seu poder do não dito e intuitivo, da observação simples e de crenças tão fundamentais como "Esta é a coisa certa a fazer" e "Nós nunca faríamos isso". fatos; a cultura vive através da experiência humana.

Este documento de posicionamento foi preparado por um grupo de trabalho técnico da GFSI (TWG) como um modelo para incorporar e manter uma cultura positiva de segurança alimentar em qualquer negócio, independentemente de seu tamanho ou foco. Para nossos propósitos aqui, definimos uma cultura de segurança alimentar como os valores, crenças e normas compartilhados que afetam a mentalidade e o comportamento em relação à segurança alimentar em toda a organização.

Este documento foi elaborado para ajudar os profissionais da indústria alimentícia a promover e manter uma cultura positiva de segurança alimentar em suas respectivas organizações.

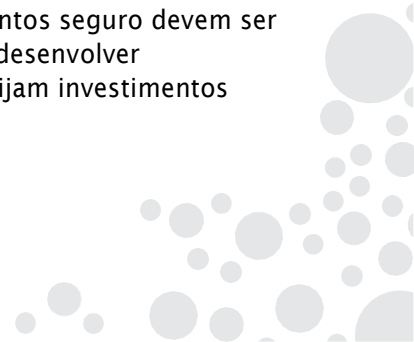
Ele oferece as percepções de especialistas de diferentes segmentos de nossa indústria que coletivamente trazem uma perspectiva internacional para essa importante questão.

A ênfase é colocada em:

- O papel essencial dos líderes e gerentes em toda a organização, desde o CEO até os supervisores de campo, de campo e de fábrica, desde os supermercados locais "Mom and Pop" até as grandes organizações de restaurantes de franquia.
- Por que comunicação regular, educação, métricas, trabalho em equipe e responsabilidade pessoal são vitais para o avanço de uma cultura de segurança alimentar.
- Como as habilidades aprendidas, incluindo a adaptabilidade e a conscientização sobre riscos, levam práticas alimentares importantes e seguras para além de uma conversa teórica. viver em "tempo real".

Também incluímos um conjunto de tabelas que oferecem orientação em todo o processo de maturação da cultura de segurança alimentar para promover a mudança de cultura de cima para baixo e de baixo para cima. Todas as seções estão claramente marcadas para facilitar a navegação.

A GFSI acredita que as práticas dedicadas a manter o suprimento global de alimentos seguro devem ser habituais e sistêmicas. Além disso, acreditamos que essas qualidades podem se desenvolver naturalmente dentro de um cenário cultural favorável e positivo - embora elas exijam investimentos conscientes, supervisão estratégica e envolvimento contínuo.





1. Sumário Executivo	2
2. Introdução	6
3. Sobre esse documento e sua estrutura	7
3.1. Sobre o Grupo de Trabalho GFSI Responsável pelo presente documento	8
3.2. Cultura de Segurança de Alimentos	9
3.2.1. Valores compartilhados, crenças e normas.....	10
3.2.2. Afetam a mentalidade e o comportamento.....	10
3.2.3. Em toda a organização	10
4. Visão e Missão	11
4.1. Estrutura de negócios, valores e propósito	11
4.2. Definindo Direção e Expectativas	11
4.3. Liderança e Mensagens	12
4.4. Resumo	13
4.5. Questionário.....	13
5. Pessoas	14
5.1. Stakeholders na Segurança de Alimentos.....	15
5.2. Governança na Segurança de Alimentos	15
5.3. Comunicação na Segurança de Alimentos	17
5.4. A Organização do Aprendizado	18
5.5. Incentivos, recompensas e reconhecimento.....	19
5.6. Resumo	20
5.7. Questionário.....	20
6. Consistência	21
6.1. Prestação de contas	22
6.2. Medição de desempenho	22
6.3. Documentação.....	23
6.4. Resumo.....	23
6.5. Questionário.....	24
7. Adaptabilidade.....	25

7.1. Por que é importante se adaptar?	25
7.2. Expectativas sobre a Segurança de Alimentos e estado atual.....	25
7.3. Agilidade	26
7.4. Mudança, gestão de crises e resolução de problemas.....	26
7.5. Resumo.....	26
7.6. Questionário.....	27
8. Conscientização de perigos e riscos	28
8.1. A importância da compreensão dos perigos e riscos.....	28
8.1.1. Informação e educação básica sobre riscos.....	29
8.1.2. Treinamento Técnico e Educação em Risco e Perigos	29
8.2. Envolvimento dos Funcionários.....	29
8.3. Verificação da Percepção de Perigo e Risco	30
8.4. Resumo	30
8.5. Questionário.....	31
9. Resumo da conclusão	32
10. Apêndice	33



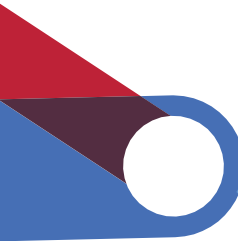
2

INTRODUÇÃO

A comida é essencial para nossa sobrevivência. No entanto, a Organização Mundial de Saúde estima que quase uma em cada dez pessoas fica doente por comer alimentos processados ou preparados por outros. Conseqüentemente, as práticas destinadas a garantir a segurança de nossos alimentos são tão importantes quanto antes. Quando nossa comida é cultivada, processada, preparada, vendida e servida por outras pessoas, confiamos em cada pessoa na cadeia de suprimentos para tomar as decisões certas para manter nossos alimentos seguros. Essas decisões são altamente impactadas pelas culturas de cada organização individual ao longo da cadeia, e como as dimensões dentro dessas culturas permitem ou dificultam as decisões e práticas de segurança de alimentos.

O objetivo deste documento é fornecer às partes interessadas globais a posição da Iniciativa Global de Segurança de Alimentos sobre quais dimensões organizacionais impulsionam a maturidade da segurança de alimentos, e com um alimento forte a maturidade de segurança pode ser sustentada ao longo do tempo através da cultura da organização. Como tal, o documento destina-se a uma ampla gama de partes interessadas, incluindo empresários, fabricantes, varejistas, gerentes de restaurantes e especialistas em segurança de alimentos.

Nosso principal objetivo é delinear as dimensões e o conteúdo crítico da segurança alimentar dentro do contexto de uma cultura organizacional - referido neste documento como "cultura de segurança de alimentos". O conteúdo aqui apresentado foi escrito com todos os tipos de organizações, públicas e privadas., grande e pequeno, em mente. As dimensões são fundadas na ciência da cultura organizacional e da psicologia (ver lista de leitura para mais detalhes) e projetadas para ajudar as organizações a fortalecer e manter uma cultura de segurança de alimentos positiva e madura e, por sua vez, proteger clientes, consumidores e comunidades em todo o mundo.



3 Sobre esse documento e sua estrutura

O conteúdo apresentado aqui está dividido em cinco capítulos, cada um direcionado a uma das cinco dimensões da cultura de segurança de alimentos (Figura 1). Essas dimensões são baseadas em uma análise de modelos já existentes utilizados para avaliar a segurança de alimentos e cultura organizacional (veja a lista de leitura para mais detalhes). Cada capítulo define uma dimensão específica e explica por que é importante promover uma cultura de segurança de alimentos. Os capítulos fornecem ao leitor conteúdo crítico das áreas que uma organização deve avaliar se deseja um entendimento melhor de sua cultura de segurança e alimentos atual e realizar melhorias para fortalecê-la.

Cada capítulo fornece também detalhes “o quê?” e “como” para ajudá-lo a definir sua jornada global para amadurecer e sustentar a segurança de alimentos.

Cada capítulo conclui com um conjunto de Perguntas-Guia (questionário) elaboradas como iniciadoras de conversas para auxiliar os leitores a determinar como suas empresas em particular podem iniciar ou promover os componentes chave discutidos no capítulo. Para ajudar mais o leitor, mais detalhes foram adicionados nos apêndices na forma de um modelo de maturidade, coisas para pesquisar e assim por diante.

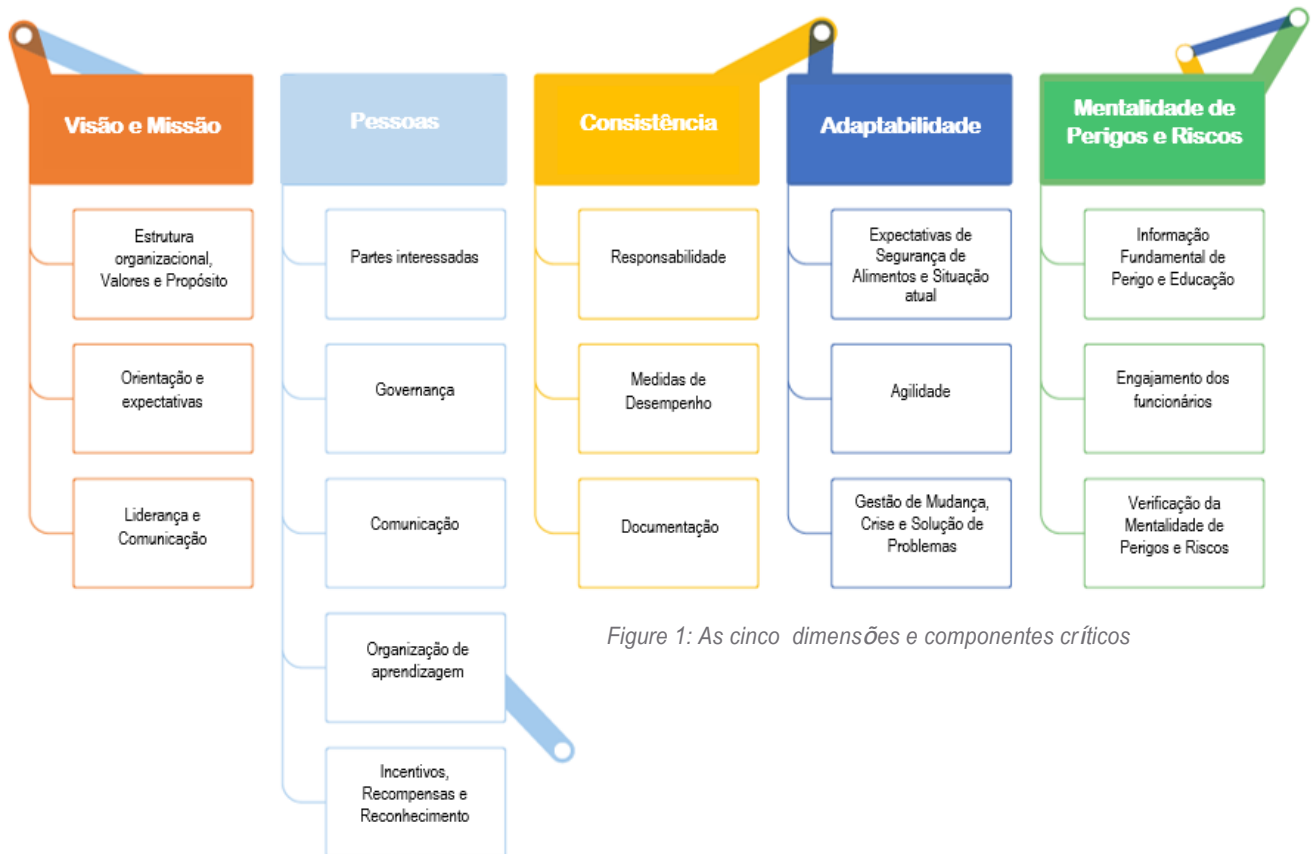


Figure 1: As cinco dimensões e componentes críticos





Dois princípios fundamentais auxiliaram a guiar a criação deste documento:

- (1) O conteúdo deve estar baseado na ciência existente e
- (2) Toda a informação apresentada deve estar definida de forma clara pelos praticantes, dada a prioridade aos componentes mais críticos de uma cultura de segurança de alimentos.

Em outras palavras, isso não é mais um artigo ou livro de cultura de segurança de alimentos. Muitos já foram escritos, e uma lista de leitura com vários deles está disponível no Apêndice 2.

Em vez disso, essas são dimensões culturais e conteúdos que o GFSI acredita que sejam os mais críticos para praticantes e empresas de apoio/serviço para avaliar e estimular uma organização da cultura de segurança de alimentos.

3.1. Sobre o Grupo de Trabalho do GFSI responsável pelo presente documento

Em Julho de 2015, o Conselho do GFSI estabeleceu um grupo de trabalho técnico (GTT) para fornecer uma perspectiva para cultura de segurança dos alimentos, com o objetivo de oferecer direcionamento a empresas buscando incorporar aspectos culturais aos programas de certificação de referência do GFSI. Enquanto a cultura tem sido reconhecida por possuir papel relevante no sucesso ou fracasso da organização, a mesma não vem sendo comunicada da mesma maneira que os padrões mais estabelecidos para a indústria de alimentos, incluindo verificações de fornecedor, e requisitos de higienização e treinamento. Isso exigiu a contribuição de profissionais para explicar como atribuir dimensão à cultura de segurança de alimentos.

O Conselho do GFSI solicitou ao grupo três entregas:





Um documento de posição delineando a perspectiva formal do GFSI,

- (1) Conteúdo de benchmarking, e
- (2) Um sistema de medida voluntária.

Esse artigo contém material relacionado à entrega (1).

Os conteúdos aqui presentes foram desenvolvidos em diversas sessões de trabalho com 35 membros do GTT. Esses indivíduos foram selecionados por meio de um processo de candidatura desenhado para atender às diretrizes do GFSI para representação internacional e intersetorial (Figuras 1 e 2). Específica à distribuição por nacionalidades, é importante observar que múltiplos membros vêm de empresas globais com sede nos Estados Unidos.

Como consequência, eles representam mais que um país e verificou-se que contribuiriam com valor considerável pela presença global das empresas. A lista completa de associação se encontra no Apêndice 1.



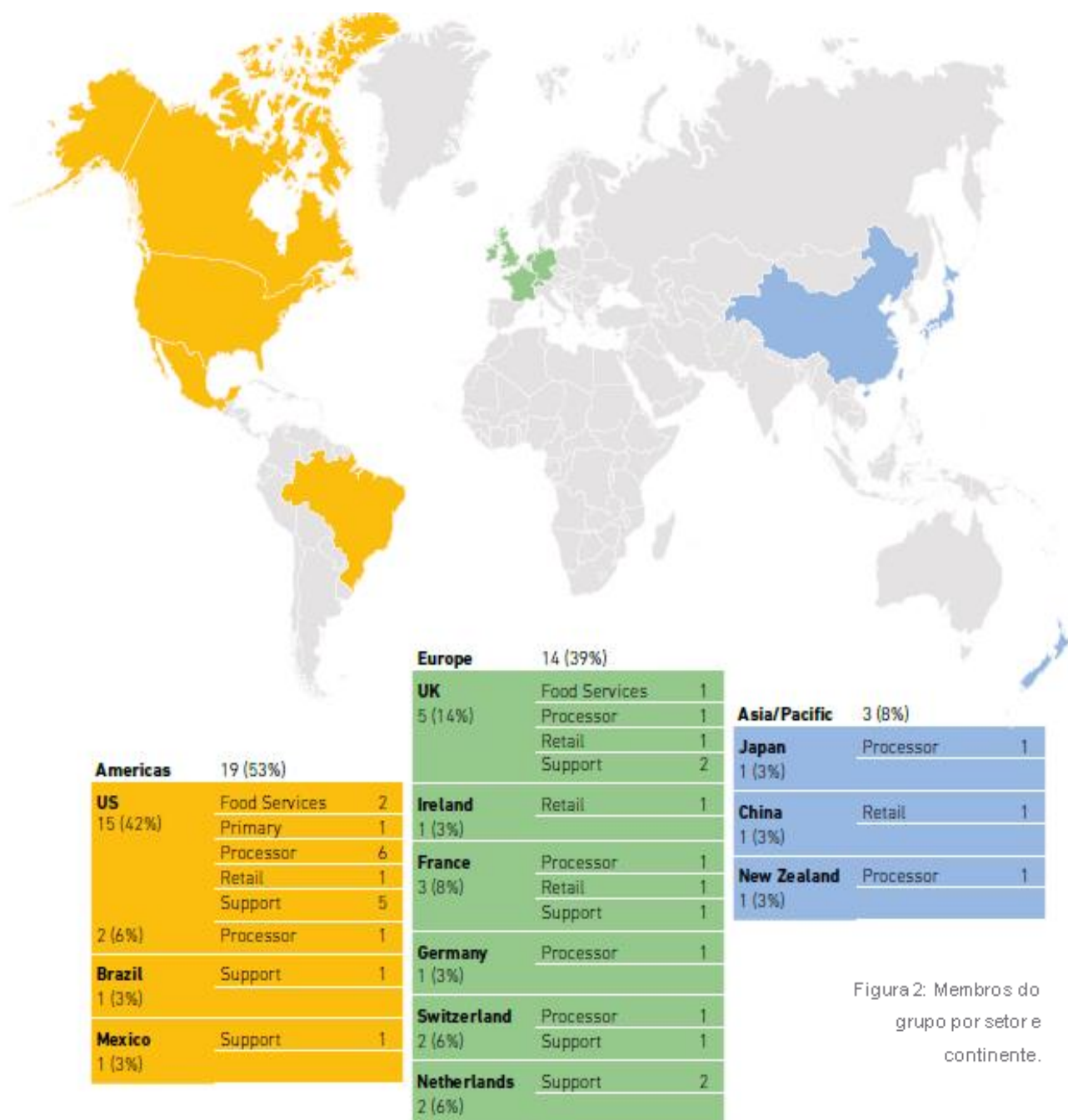


Figura 2: Membros do grupo por setor e continente.

3.2 Cultura de Segurança de Alimentos

O GTT do GFSI define cultura de segurança de alimentos como, “valores compartilhados, crenças e normas que afetam o pensamento e o comportamento em relação à Segurança de Alimentos em, através, e por toda a organização”. A definição é derivada de literatura existente sobre organização e cultura de segurança de alimentos e tornada prática e aplicável através do trabalho do grupo. Alguns termos dessa definição são referenciados ao longo do documento e merecem discussão.





3.2.1. Valores compartilhados, Crenças e Normas

Qualquer tipo de cultura que seja não vive em indivíduos mas em grupos. Valores são compartilhados com novos membros da empresa e operacionalizada em grupos por meio de normas e comportamentos. Isso coloca os sistemas formais à parte da cultura, na medida em que o que é “escrito” passa pela tradução humana dentro do grupo para se tornar normas – boas ou más – que posteriormente são compartilhadas e aprendidas pelos novos membros do grupo. Esta é uma das várias razões pelas quais a cultura é percebida como algo difícil de mudar. Não estamos alterando sistemas formais, por exemplo, valores, mas sim as normas e comportamentos subjacentes que são, em muitos casos não escritos e, às vezes não verbalizados.

3.2.2. Afetam a mentalidade e o comportamento

Psicologicamente, nossas crenças, mentalidades e comportamentos são afetados por múltiplos fatores incluindo nossa cultura nacional, educação e experiências de vida. Em um ambiente de trabalho, somos afetados pelo grupo com o qual nos identificamos, incluindo nosso departamento, colegas de trabalho, nosso papel e posição, estabilidade no emprego, autoridade formal e informal e nossos próprios hábitos e consciência em torno do trabalho em questão. Então, quando buscamos entender não só quão madura está nossa cultura de segurança de alimentos, mas também como sustentá-la e fortalecê-la, devemos entender como os valores e missões globais da companhia afetam o pensamento dos indivíduos dentro dos seus respectivos grupos. Por exemplo, as funções, papéis e expectativas de cada pessoa estão claramente compreendidas, e eles fazem parte da definição desses papéis? Eles entendem como os seus papéis contribuem para a missão ou propósito da organização? Esses são exemplos de perguntas cujas respostas afetam o modo como grupos e indivíduos enxergam o compromisso da liderança com a segurança dos alimentos. Elas são essenciais para a cultura de segurança de alimentos de qualquer organização.

3.2.3. Em toda a organização

Uma cultura de segurança de alimentos não é uma proposta de “tamanho único”. Tornar isso realidade significa que, em toda a organização, a segurança de alimentos foi definida para cada membro e departamento em termos e expectativas que sejam relevantes e claras para eles. O que é exigido do departamento de compras, por exemplo, é diferente do que é exigido da equipe de manutenção. Compras deve entender a importância de selecionar fornecedores que sejam economicamente viáveis e cumpram os requisitos de segurança de alimentos da empresa, não um ou outro. Da mesma forma, um líder de manutenção deve buscar a condição do equipamento que maximize o tempo de atividade do equipamento assim como o desempenho da segurança de alimentos. Para organizações menores, o dono/operador lidera pelo exemplo e influencia significativamente a cultura de segurança de alimentos. Uma cultura de segurança de alimentos madura é aquela cuja visão e missão da companhia foram divididas em expectativas mais detalhadas e precisas para cada departamento e pessoa em toda a organização.

Ao ler os capítulos individuais, lembre-se de que qualquer tipo de cultura é compartilhada e afeta a todos em toda a empresa, e que uma dimensão por si só não pode fortalecer uma cultura de segurança de alimentos. Em vez disso, essas dimensões devem ser vistas como integradas e, em alguns casos, trabalhadas umas contra as outras, por exemplo, demonstrando um forte compromisso com sistemas, enquanto se permanece ágil para integrar uma mudança. Cada capítulo fornece um detalhado “o que” e “como” para ajudar a definir sua jornada global para amadurecer e sustentar a segurança de alimentos.





4 VISÃO E MISSÃO

Visão e a Missão informam a razão de negócio de uma empresa e como ela se traduz em expectativas e mensagens específicas para as partes interessadas.

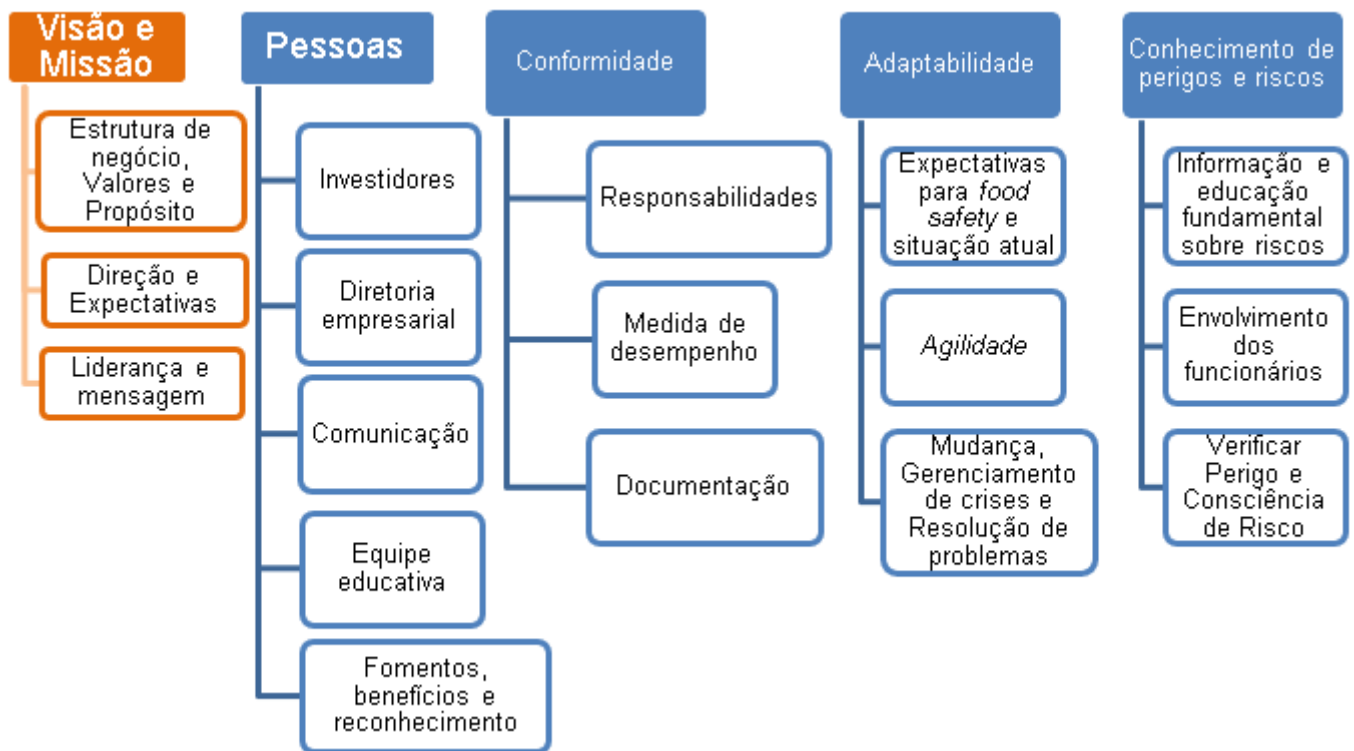


Figura 1: Conteúdo crítico da dimensão Visão e Missão

4.1. Estrutura de negócios, valores e propósito

A Visão e a Missão são estabelecidas pela equipe de liderança sênior e, quando aplicável, pelo conselho de administração ou pelo proprietário da empresa. As declarações de Visão e Missão não precisam mencionar especificamente a segurança dos alimentos, embora sua importância deva ser refletida nas comunicações da empresa, incluindo seu website e relatórios anuais corporativos. Da mesma forma, os valores centrais de uma empresa transcendem todos os aspectos do negócio e informam a cultura de Segurança de Alimentos.

4.2. Definindo Direção e Expectativas



A definição da direção requer pensamento e planejamento dedicados para identificar um caminho claro para o sucesso. Isso define uma visão clara, compartilhada e incorporada em toda a organização e compreendida por todos. Exige também, uma compreensão clara do sucesso, juntamente com limites de longo prazo e de curto prazo. A definição bem-sucedida da direção envolve reuniões regulares de acompanhamento para evoluir a direção e garantir a sustentabilidade e a viabilidade.

As prioridades em mudança de uma empresa guiarão sua direção. A segurança dos alimentos deve ser sempre fundamental para os negócios e integral em sua direção. Ao estabelecer a direção, esteja atento a todas as prioridades estratégicas e garanta que food safety seja uma consideração consistente em cada uma delas.

Circunstâncias que podem alterar a definição da direção incluem:

- Mudanças nos requisitos regulatórios;
- Aquisição de um novo negócio;
- Entrada em novos mercados;
- Incidentes graves de *food safety*;
- Ciência, tecnologia e avanços analíticos.

4.3. Liderança e Mensagem

4.3.3.1. Liderança e mensagem

A liderança define a direção e o tom da cultura de food safety de uma empresa de forma a apoiar, alinhar e contribuir para sua visão e missão gerais. Líderes empresariais da sede a nível local, juntamente com os empresários, podem ter um impacto profundo na cultura organizacional. O compromisso dos líderes com a segurança dos alimentos pode influenciar significativamente o desenvolvimento de uma forte cultura de food safety. A alocação adequada de recursos, incluindo finanças, pessoas e tempo, demonstra a dedicação da liderança à segurança dos alimentos.

Os líderes desenvolvem políticas e normas de *food safety* em alinhamento com a direção estratégica da empresa, mas as políticas apenas são documentos e requisitos. O verdadeiro significado vem quando as políticas são traduzidas em expectativas comportamentais claras para os funcionários. Um compromisso de liderança consistente, visível e de credibilidade para a segurança dos alimentos e prestação de contas é um elemento fundamental de uma cultura de Segurança de Alimentos.

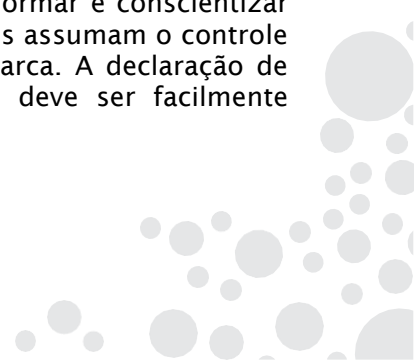
A declaração de política de segurança dos alimentos coloca os seus requisitos em alinhamento com a direção estratégica da empresa e é endossada por líderes seniores e líderes locais. Ela aborda a domínio de *food safety* em todos os níveis organizacionais e estabelece a responsabilidade pela segurança dos alimentos dos produtos desde o design do produto até a cadeia de suprimentos.

12

Mensagens

Mensagens efetivas são essenciais para comunicar com êxito as expectativas de segurança dos alimentos de uma empresa. Essas mensagens devem ser consistentes e claras para todos os membros da equipe, para que eles entendam, e são regularmente lembrados das práticas de food safety da empresa e da sua abordagem geral..

O objetivo de todas as mensagens de segurança dos alimentos é educar, informar e conscientizar todos os funcionários novos e atuais sobre práticas seguras, de forma que eles assumam o controle de sua função para garantir a segurança do consumidor e a proteção da marca. A declaração de política de food safety da empresa desempenha um papel importante e deve ser facilmente acessível a todos e referenciada regularmente nas comunicações da empresa.





As mensagens devem ter como alvo todos os integrantes da empresa, desde funcionários em tempo integral, temporários até contratados e parceiros externos, conforme apropriado. Elas devem ser adaptadas aos vários grupos de partes interessadas da organização e criadas em vários formulários. As mensagens devem passar da liderança para todos os funcionários de forma consistente. Além disso, os estilos de mensagens devem mudar regularmente para mantê-los atualizados, relevantes e importantes.

Os requisitos regulamentares aplicáveis em relação à segurança dos alimentos sejam eles locais, regionais, nacionais ou específicos da empresa, devem ser compartilhados com todos os funcionários. É igualmente importante explicar porque esses regulamentos importam e como devem ser seguidos por todos em toda a empresa.

4.3.3.2. Ferramentas de mensagens

Há uma variedade de estratégias e tecnologias que ajudam a disseminar as principais mensagens de segurança dos alimentos em todos os segmentos da empresa. Elas incluem comunicações frequentes de liderança, distribuídas pelos canais habituais da organização, incluindo e-mail da empresa, intranet, quadros de avisos nos locais de trabalho e o site corporativo, bem como reuniões de equipe de trabalho e eventos informais de aprendizagem. A eficácia da mensagem pode e deve ser medida através de pesquisas on-line e grupos de funcionários.

4.4. Resumo

A liderança organizacional define o tom e a direção de sua cultura de *food safety*. A visão corporativa e as declarações de missão não mencionam especificamente a segurança dos alimentos, embora sua importância deva ser refletida nas comunicações da empresa. A definição do direcionamento da empresa ajuda a estabelecer uma boa cultura de segurança dos alimentos, porque exige uma visão clara, compartilhada e incorporada em toda a organização. O alinhamento de investimentos garante que a organização tenha recursos adequados para iniciativas de segurança dos alimentos. Uma declaração de política de *food safety* coloca seus requisitos em alinhamento com a abordagem estratégica da empresa. É essencial utilizar mensagens eficazes em relação à segurança dos alimentos em toda a organização. O envio de mensagens deve ser claro, consistente e adaptado a diferentes grupos de partes interessadas. Uma estrutura de mensagens e suas ferramentas relacionadas devem distribuir mensagens vitais da segurança dos alimentos em toda a organização. A credibilidade dessas mensagens depende, em última análise, do valor que a organização atribui à segurança dos alimentos.

4.5. Questionário

- Como seus líderes seniores se envolvem com a segurança dos alimentos?
- Como sua mensagem é usada para comunicar expectativas de segurança dos alimentos a todos os funcionários?
- A visão e a missão da sua empresa são claramente expressas para que ambas sejam compreendidas por toda a equipe?





5

PESSOAS

As pessoas são o componente crítico de qualquer cultura de food safety. Nosso comportamento e atividades, desde processos na fazenda a práticas na cozinha, bem como hábitos de consumo antes de comer a comida contribuem para a segurança dos alimentos e potencialmente para diminuir ou aumentar o risco de doenças transmitidas por alimentos.

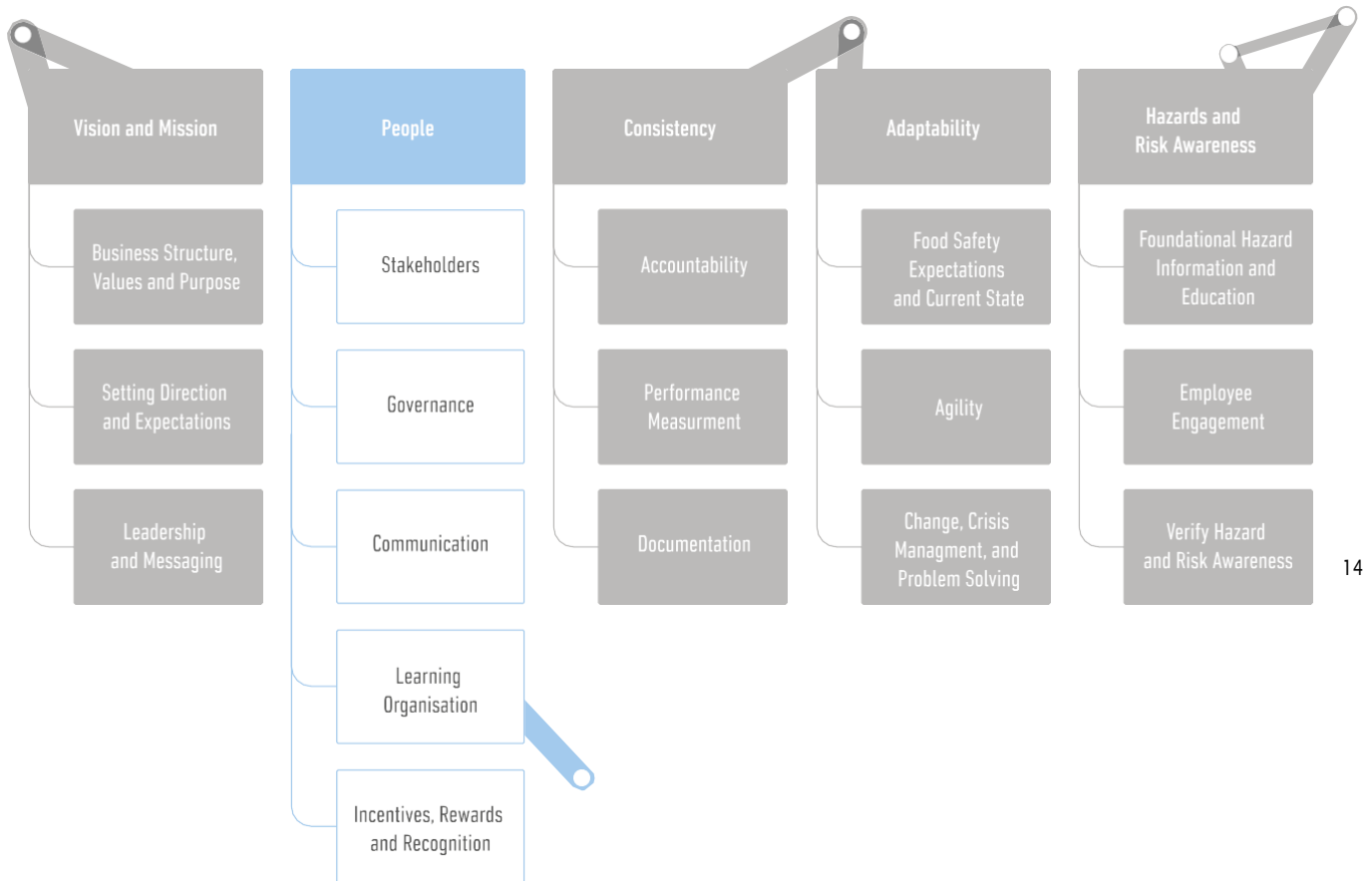


Figure 2: Conteúdo crítico da dimensão de Pessoas

Com “Pessoas”, nos referimos aqui a todos os envolvidos na indústria de alimentos, desde a fazenda, campo e barco de pesca até o processamento, embalagem, distribuição e entrega de alimentos. Isso, claro, também compreende aqueles envolvidos em distribuição, marketing, atendimento ao cliente, na verdade toda a cadeia alimentar, de ponta a ponta. Os principais processos contidos na dimensão Pessoas incluem tudo, desde o recrutamento e integração, educação e capacitação de funcionários. Além de estabelecer uma governança e métricas adequadas, uma organização deve criar um sistema robusto de recompensas e consequências. Criar um senso de responsabilidade pessoal, além de compreender o papel essencial de todos na manutenção de todos os padrões de segurança dos alimentos da organização, pode ajudar a promover uma cultura sustentável de *food safety*.

Divididos em seus componentes mais primários, os elementos da dimensão Pessoas concentram-se em competências nos fundamentos de segurança dos alimentos; fornecer a todos as ferramentas para manter um ambiente de alimentos seguros (conhecimento, padrões, métricas e prestação de contas); e capacitá-los a usar seu conjunto de habilidades para manter práticas eficazes de segurança de alimentos. Uma empresa que dedica tempo e atenção regularmente às informações sobre segurança dos alimentos, educação e



prestação de contas ajuda a sustentar uma cultura de *food safety*. Como explicado anteriormente, o conceito de “cultura de food safety” é adaptado da definição geral de cultura, ou seja, “valores, crenças e normas compartilhadas” que afetam a mentalidade e o comportamento em relação à segurança dos alimentos em toda a organização. É importante estar atento à diversidade da força de trabalho em toda a cadeia de fornecimento (por exemplo, idiomas, gêneros, idades, níveis de educação, ética, tempo de permanência, status socioeconômico e crenças religiosas e culturais).

5.1. Stakeholders na Segurança de Alimentos

“Stakeholders”, neste contexto, referem-se a todos os envolvidos nos aspectos da cadeia de fornecimento, tanto dentro como fora de uma empresa, que fornecem, apoiam ou influenciam de outra forma essa empresa. Isso inclui trabalhadores de campo, pessoas da linha de produção, equipes de manutenção, motoristas de entrega, trabalhadores da *delicatessen*, equipe de espera e proprietários de franquias. A maturidade da cultura de segurança de alimentos de uma organização pode ser medida conforme todas as partes interessadas reconhecem metas compartilhadas de segurança de alimentos, assumem responsabilidade por seu papel ativo na manutenção dos padrões e trabalham em conjunto para atingir esses objetivos (Apêndice 4). Grupos de trabalho podem ser estabelecidos como equipes multifuncionais de defensores da segurança de alimentos. É importante notar que os membros tradicionais de uma equipe de segurança de alimentos não podem ser os únicos responsáveis pela cultura de *food safety* de uma organização.

5.2. Governança

A segurança de alimentos deve ser incorporada na estrutura de diretoria da organização e ter o perfil apropriado em toda a empresa. É fundamental estabelecer padrões que se alinhem com melhores práticas da indústria global de alimentos. A diretoria da segurança de alimentos deve abranger elementos, incluindo:

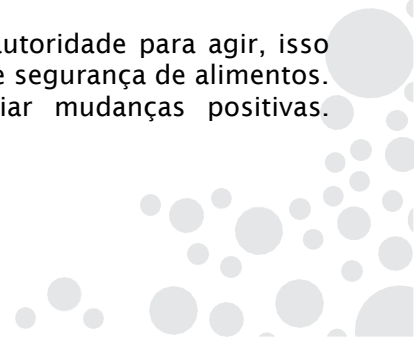
- Direção estratégica;
- Estrutura organizacional e responsabilidade;
- Políticas e padrões;
- Gerenciamento de riscos e problemas;
- Cultura e comportamentos.

Os melhores resultados são obtidos quando a empresa mantém uma estrutura formal de segurança de alimentos com responsabilidades individuais claramente definidas e regras não negociáveis que existem em toda a organização. Em empresas maiores, uma delimitação clara deve ser feita para separar a tomada de decisões comerciais de segurança para minimizar conflitos de interesse. Considere criar uma rota de encaminhamento independente que permita que a equipe de segurança de alimentos se reporte diretamente à liderança sênior em vez de à equipe de operações sênior.

Como parte do programa de comunicação de uma empresa, uma política de denúncia de irregularidades deve ser estabelecida e incluir a educação dos funcionários sobre as medidas apropriadas a serem tomadas na comunicação de suas preocupações éticas ao pessoal apropriado da empresa. Além disso, os funcionários devem acreditar que suas preocupações serão levadas a sério e serão investigadas.

5.2.3.1. Empoderamento de pessoas

À medida que as pessoas de uma empresa têm tanto o conhecimento quanto a autoridade para agir, isso afetará a capacidade da organização de adaptar, melhorar e sustentar sua cultura de segurança de alimentos. Os funcionários de todos os níveis devem ter o poder de liderar ou iniciar mudanças positivas.





5.2.3.2. Capacidade do colaborador

O compromisso de desenvolver a competência dos funcionários em segurança dos alimentos influenciará a capacidade da organização e de seus funcionários de adaptar-se à mudança. Tais iniciativas de desenvolvimento devem abranger capacidades técnicas específicas de segurança de alimentos, além de habilidades mais amplas de liderança e gerenciamento, como negociação e influência, comunicações, resolução de problemas e implementação de mudanças. Também é importante monitorar como o desenvolvimento dos funcionários afeta o desempenho e o comportamento individual. Uma organização que se adapta com sucesso à mudança normalmente é caracterizada por funcionários capacitados capazes de assumir responsabilidades novas e desafiadoras.

Treinamento e educação são ferramentas essenciais.

Treinamento e educação são ferramentas essenciais. É vital determinar o quão bem as pessoas entendem e confiam no treinamento e na educação que recebem. Somente através da compreensão e confiança completas é provável que implementem comportamentos de alimento seguro e influenciem os outros ao seu redor para que façam o mesmo.

Normalmente, as pessoas se enquadram em um dos grupos identificados no gráfico abaixo. Em cada quadrante, abordagens específicas mostram como gerenciar esse grupo. (O Anexo 5 fornece elementos adicionais que afetam a gestão de pessoas.) Os indivíduos em toda a organização terão níveis variados de conhecimento, compreensão e confiança nos comportamentos de segurança dos alimentos. Estes níveis podem flutuar, com base na mudança de competências, novos programas e circunstâncias. Para gerenciar essas variações, uma empresa precisará de um processo para avaliar rotineiramente, não apenas os níveis de compreensão, mas demonstrar confiança nos comportamentos dos funcionários..



16

Figure 3: Matriz de confiança e compreensão; Fonte original e permissão do Cognisco (www.cognisco.com).



5.3. Comunicação na Segurança de Alimentos

A comunicação é fundamental para toda a interação humana e desempenha um papel inegável na promoção de uma cultura de segurança de alimentos sustentável. Uma boa comunicação garante que a estratégia de *food safety* de uma empresa seja recebida e compreendida por todos os funcionários da organização. Ele deve ocorrer regularmente, ser adaptado às várias hierarquias da organização, acessível onde quer que o comportamento desejado deva ocorrer e medido quanto à eficácia.

Exemplos de canais de comunicação de segurança de alimentos disponíveis incluem:

- Posters
- Reuniões
- Briefings
- Vídeos
- Telefonemas
- Conferências
- Mudar de Huddle
- Coaching Digital
- Mentoria
- Processo de feedback / sugestões
- Intranet e quadros de mensagens da empresa
- Competições
- Programa de relacionamento de funcionários
- Reuniões do círculo Gemba Kaizen
- Prêmios e reconhecimento
- Consequências (incluindo ações disciplinares até a rescisão)

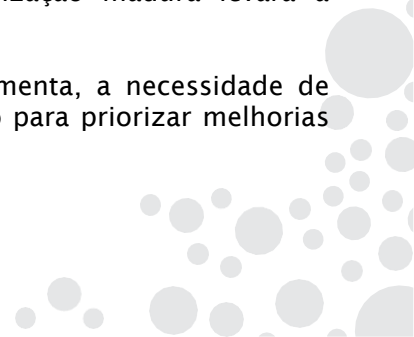
Rede Social Interna (por exemplo, o Yammer). Alcançar um alto padrão em comunicações requer a consideração das diferenças entre os setores e estruturas da indústria - como o varejo, quando em comparação com a manufatura, gestão familiar e a cadeia de restaurantes e empresas em comparação com o franqueado - e como eles se comunicam internamente e externamente. Por exemplo, um único site que lava e empacota batatas terá uma abordagem diferente para comunicações de risco quando comparado a uma organização global de serviços alimentícios.

5.3.3.1. Comunicação de risco

A comunicação do risco à segurança de alimentos pode ser um desafio, mas é um elemento importante para promover uma compreensão compartilhada do risco dentro de uma organização. As comunicações com funcionários seniores e multifuncionais sobre a probabilidade e os efeitos potenciais de uma crise impulsionarão a tomada de decisões com base no risco e um compromisso de recursos financeiros para aumentar o conhecimento e melhorar as práticas.

A comunidade técnica é geralmente invocada para liderar a avaliação de risco e influenciar as decisões relacionadas ao seu gerenciamento. No entanto, também é importante ajudar os funcionários dentro e fora da equipe técnica a entender os riscos associados às suas tarefas. Isso requer educação, treinamento e comunicação efetiva. Também é importante para relatórios de status de rotina, bem como para identificar a escalada antecipada de questões relacionadas a riscos, dentro de uma organização madura levará a discussões e tomada de decisão por aqueles dentro e fora da comunidade técnica.

À medida que a conscientização sobre os riscos à segurança dos alimentos aumenta, a necessidade de investimento e otimização adicionais se tornará evidente. Usar a avaliação de risco para priorizar melhorias



A CULTURE OF FOOD SAFETY

se mostra benéfico para justificar e comunicar a necessidade de mudança e evitar o potencial de complacência ao longo do tempo.

Os drivers para investimento humano e de capital contínuo podem incluir dados e informações de vigilância interna em andamento, rastreamento de dados externos do setor, incluindo a causa raiz das falhas e mudanças nas expectativas do setor. Todos exigem a comunicação efetiva de risco.



5.4. A organização do aprendizado

Treinamento e educação são essenciais para a dimensão Pessoas. O treinamento é tão importante para os gerentes seniores e intermediários quanto para os funcionários da linha de frente. Cada grupo tem suas próprias necessidades de treinamento relacionadas à segurança dos alimentos.

A gerência sênior é frequentemente excluída do treinamento em segurança de alimentos. Como resultado, os gestores podem não ter uma compreensão fundamental dos riscos de segurança de alimentos, bem como a necessidade de recursos para manter o cumprimento de um programa de *food safety* (ver Apêndice 4).

Uma pesquisa global de treinamento em segurança de alimentos constatou que 62% dos entrevistados concordaram que “apesar de nossos esforços, ainda temos funcionários que não seguem nosso programa de segurança de alimentos na fábrica”. O grau em que todos os funcionários internalizam comportamentos consistentes de segurança de alimentos é largamente influenciado por suas próprias culturas, atitudes, valores, crenças e eficácia de treinamento, bem como por seus colegas e seus negócios. (Referência: Pesquisa Global de Treinamento em Segurança de Alimentos de 2016 da CampdenBRI & Alchemy) Além de criar um treinamento efetivo em segurança de alimentos para uma força de trabalho diversificada e verificar a compreensão, é importante determinar os métodos mais eficientes para sua entrega. Treinamento no local de trabalho, instrução em sala de aula, estudo autodirigido, *coaching* e orientação podem ser usados para otimizar o aprendizado.

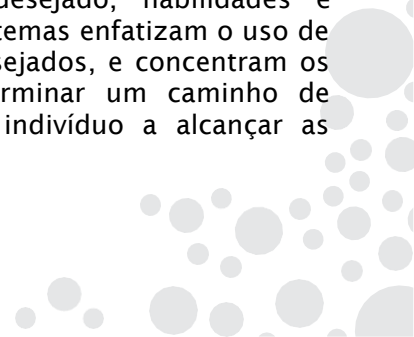
O conteúdo do treinamento deve ser relevante para as competências de trabalho de cada aluno, e os funcionários devem poder aplicar esse aprendizado em seu ambiente de trabalho. Os instrutores devem ser tecnicamente competentes, com um conhecimento profundo de teoria e prática, e é claro que é igualmente importante que sejam bons comunicadores. Além disso, eles devem receber treinamento periódico de atualização. Todos os locais responsáveis pelo processamento ou preparação de alimentos devem ter indicadores-chave e um sistema de reconhecimento para medir o desempenho e reconhecer a melhoria contínua.

As empresas que desejam levar seus programas de treinamento e educação para um nível mais avançado podem usar o modelo de treinamento e maturidade incluído no Anexo 4 deste documento como um guia. A colaboração e o trabalho em equipe são essenciais para garantir o compartilhamento efetivo de lições aprendidas tanto dentro da organização quanto de outras empresas.

Você precisa definir uma estrutura que inclua o conjunto de competências necessárias para que cada função em seu negócio seja executada de forma eficaz. Benefícios experimentados incluem:

- Os funcionários são mais claros sobre o que se espera deles;
- Responsabilidade mais clara;
- Recrutamento mais efetivo e seleção de novos funcionários;
- Avaliação de desempenho mais eficaz;
- Identificação mais eficiente de lacunas de habilidades e competências;
- Ajuda a fornecer treinamento e desenvolvimento profissional mais personalizado;
- Planejamento sucessório mais efetivo;
- Processos de gerenciamento de mudança mais eficientes.

Organizações mais maduras usam abordagens baseadas no aprendizado em competências. Esses sistemas concentram-se na análise de front-end para determinar o conhecimento desejado, habilidades e comportamentos necessários para o desempenho do trabalho de alto nível. Tais sistemas enfatizam o uso de avaliações para determinar o nível de competência em relação aos resultados desejados, e concentram os esforços de aprendizagem e desenvolvimento em ajudar o indivíduo a determinar um caminho de aprendizagem, identificando as experiências de aprendizagem que ajudam o indivíduo a alcançar as



competências desejadas. A metodologia de design instrucional conhecida como ADDIE (análise, projeto, desenvolvimento, implementação e avaliação), juntamente com a contribuição das partes interessadas, revisão da experiência de aprendizagem e sistemas de suporte, tornam o sistema robusto, eficiente e eficaz.

5.4.3.1. *Influenciadores Comportamentais*

Um influenciador de *food safety* é qualquer pessoa ou coisa que tenha a capacidade de influenciar os protocolos, procedimentos ou comportamentos de segurança de alimentos que possam impactar positiva ou negativamente a cultura organizacional de *food safety*. Reconhecendo os influenciadores de comportamentos dos funcionários e o desenvolvimento de treinamento e comunicações sobre segurança de alimentos para acomodá-los aperfeiçoarão a adesão dos funcionários aos programas de segurança de alimentos. Comportamentos comuns que influenciam o comportamento humano incluem:

- Brilhe a Luz - "Eu posso ser visto"
- O Efeito Herd - "Todo mundo faz isso"
- Cenoura e Pau - "Eu sou recompensado ou punido"
- Siga meu líder - "Meu gerente faz isso"
- Culpa e Consciência - "Eu sei que é a coisa certa a fazer"

Para entender melhor o vínculo entre os comportamentos dos funcionários, os influenciadores desses comportamentos e as consequências apropriadas a serem tomadas com base nos comportamentos dos funcionários, o modelo ABC pode ser utilizado. O modelo ABC significa Antecedentes, Comportamentos e Consequências. Um antecedente é algo que vem antes de um comportamento e é necessário para um indivíduo entender o que é esperado e como realizar um comportamento, exemplo: estímulo, política, expectativas declaradas, treinamento, ajudas de trabalho, circunstâncias, evento experiência passada.

Treinamento e comunicação são antecedentes críticos, mas é importante reconhecer que há muitos antecedentes que podem ser implantados para alinhar os comportamentos dos funcionários. Estes antecedentes incluem ferramentas e equipamentos adequados, tempo, confiança e abertura, competência, confiança, procedimentos simplificados, líderes seniores qualificados e gerentes, medição de dados, rastreamento e tendências, etc.

5.5. Fomento, Benefícios e Reconhecimento

As recompensas, quando combinadas com programas de reconhecimento justos e transparentes, podem ajudar a gerência a orientar os comportamentos desejados de segurança de alimentos. Tais programas devem ser projetados para acomodar as diferenças culturais dentro da organização. Veja a lista de leitura no final deste documento para mais detalhes.

Responsabilidade e conformidade claras promovem comprometimento, empoderamento e propriedade. As empresas podem usar vários incentivos e impedimentos para alcançar conformidade consistente, incluindo:

- Feedback positivo e negativo;
- Compartilhamento de melhores práticas demonstradas;
- Aprendizagem de falhas;
- Programas de reconhecimento;
- Prêmios individuais e de equipe;
- Coletivo igualado ao auto reconhecimento;
- Compensação monetária e de tempo, elogios;
- Incentivos para relatar falhas e quase falhas;
- Promoção e rebaixamento.



5.6. Resumo

As pessoas são o componente crítico de uma cultura de segurança alimentar. O comportamento e as atividades dos funcionários, desde os processos na fazenda até o atendimento aos clientes, contribuem para a segurança dos alimentos e, potencialmente, diminuir ou aumentar o risco de doenças transmitidas por alimentos.

É importante estabelecer uma estrutura formal de segurança de alimentos com papéis e responsabilidades individuais claramente definidos. Os principais elementos dessa dimensão incluem desde educar funcionários e reforçar o bom comportamento até criar uma governança e métricas adequadas. À medida que as pessoas têm o poder de promover a segurança de alimentos terá impacto na capacidade de sua organização de se adaptar, melhorar e sustentar essa cultura. Uma boa comunicação garante que as mensagens relacionadas à segurança de alimentos é entendido por todos dentro da organização. Todos os líderes devem “fazer a palestra” e permanecer consistentes em suas mensagens para garantir que haja uma compreensão clara de que a segurança alimentar é uma jornada de trabalho melhoria contínua.

5.7. Questionário

Indivíduos de toda uma organização com uma cultura de segurança de alimentos eficaz devem ser capazes de responder às seguintes perguntas:

- Quando foi a última vez que você ou alguém da sua equipe levantou uma preocupação de segurança de alimentos?
- Como você contribui para a segurança de alimentos em sua organização?
- Quando foi seu último treinamento em segurança de alimentos e o que você aprendeu?
- Até que nível as pessoas estão comprometidas e agindo de acordo com as expectativas de segurança de alimentos?
- Como o seu desempenho de segurança de alimentos é medido?





6

CONSISTÊNCIA

Consistência refere-se ao alinhamento de prioridades da segurança de alimentos com as condições apropriadas de equipe, processos, recursos e tecnológicas, que assegurem o cumprimento consistente e eficaz do programa de segurança de alimentos, reforçando assim a cultura de segurança de alimentos.

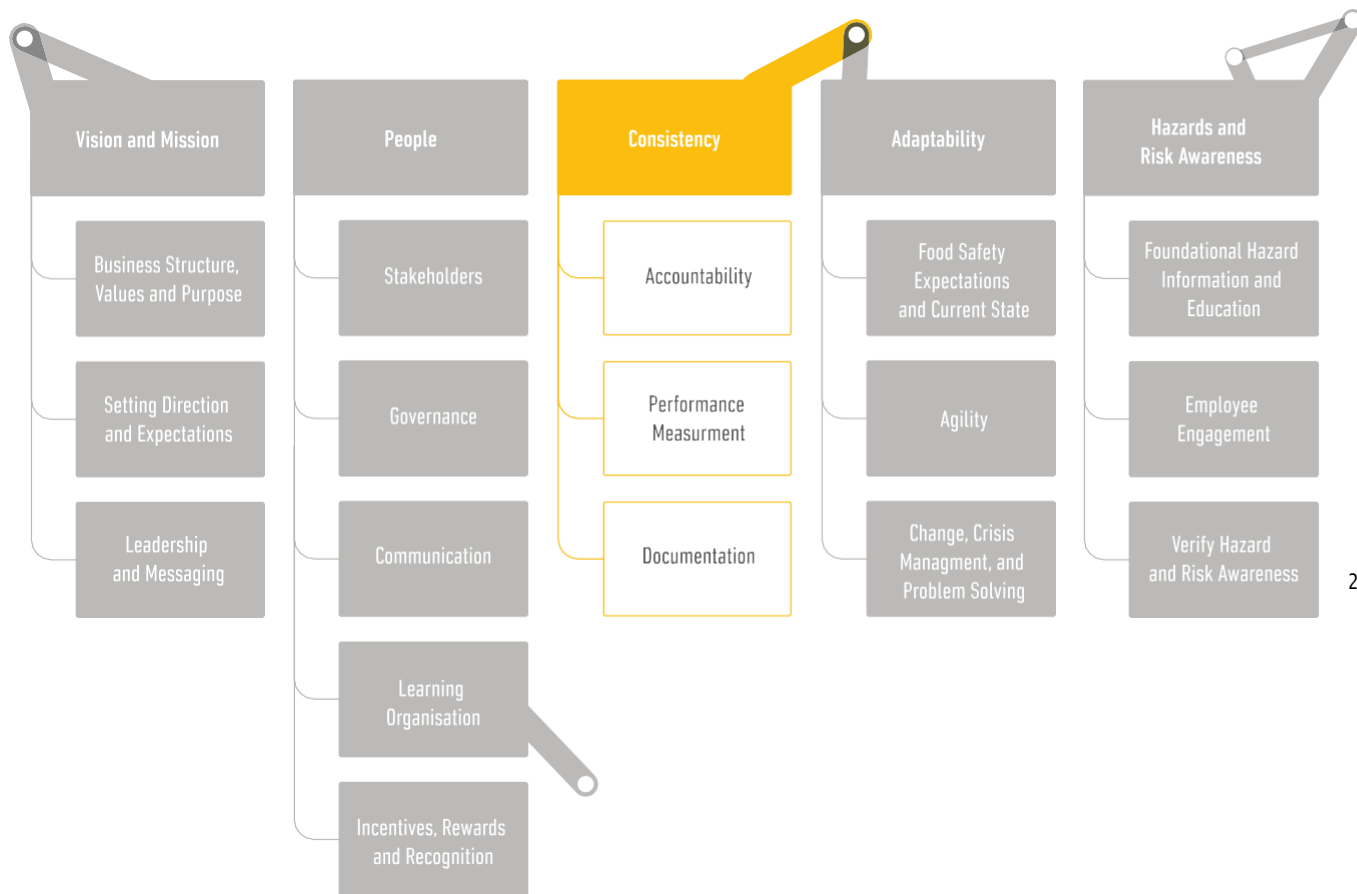


Figure 4: Conteúdo crítico da dimensão Consistência

A consistência precisa fluir através de todas as decisões, ações e comportamentos relacionados à segurança de alimentos, da alta diretoria ao setor operacional. Por exemplo, as áreas técnicas e da alta diretoria devem estar em consonância com as prioridades da segurança de alimentos, definidas pela visão da empresa; tarefas, responsabilidades e autoridades devem ser bem definidas, comunicadas e entendidas. (Ver tabela relacionada no apêndice 8).

Medições de desempenho permitem que a empresa avalie sua situação real, compare resultados e comportamentos atuais com os desejados, identifique oportunidades de melhoria e verifique sua consistência.

A consistência é apoiada por três elementos principais:

- A CULTURE OF FOOD SAFETY
1. Responsabilização
 2. Medição de Desempenho
 3. Documentação





6.1. Prestação de contas

Para garantir um sistema consistente de segurança de alimentos, é essencial que todos os funcionários tenham suas responsabilidades bem definidas. Isso permite que os indivíduos se responsabilizem por suas decisões, ações e consequências relacionadas à segurança de alimentos.

A responsabilização individual inclui o reconhecimento de responsabilidade por ações, produtos, decisões e políticas dentro do escopo do seu papel ou cargo (posição) na empresa, engloba também a obrigação de informar e explicar as decorrências de seus atos.

As responsabilidades devem ser interconectadas em um nível organizacional. Por exemplo, um funcionário deve saber para onde encaminhar questões relacionadas à segurança de alimentos além de suas responsabilidades.

As responsabilidades devem ser compatíveis com os níveis de autoridade. Por exemplo, deve ficar claro de quem é a decisão de fazer retrabalhos ou rejeitar lotes não conformes. Dentro do contexto da cultura de segurança de alimentos, é importante que os valores e crenças de todos, não entrem em conflito com as suas responsabilidades.

6.2. Medição de desempenho

A medição do desempenho torna possível monitorar de acordo com as políticas, expectativas e requisitos definidos pela segurança de alimentos, reconhecer o bom desempenho e fazer melhorias aonde for necessário. Para dar suporte a um ambiente de melhoria contínua, essas medições devem estar alinhadas com as prioridades de segurança de alimentos.

Existe uma forte relação entre o que é medido e o comportamento subsequente. Consequentemente, medições de desempenho e seus sistemas de reforços conectados devem ser cuidadosamente considerados antes da implementação.

Por exemplo, muitas empresas usam resultados da auditoria para medir desempenho da segurança de alimentos, concedendo um pagamento de bônus se uma planta atingir uma pontuação máxima de auditoria. Isso pode ser uma boa maneira de direcionar a atenção para a auditoria, mas será a maneira adequada para focar nos comportamentos e ações diárias da segurança de alimentos?

Os resultados devem ser transparentes e comunicados dentro da organização. Onde a melhora for necessária, ações devem ser claramente definidas e entendidas por aqueles que devem executá-las. A eficácia das medidas de melhoria deve ser verificada a fim de assegurar que as mudanças pretendidas, sejam alcançadas.

As medições de desempenho de segurança de alimentos devem não apenas abordar o desempenho do produto e do processo, mas também decisões, ações e comportamentos.

Um forte sistema de mensuração em toda a empresa, composto por métricas organizacionais, funcionais e individuais, ajudará a capturar os mecanismos ocultos (artefatos, valores e crenças adotados e suposições ocultas) que podem influenciar a eficácia da implementação da segurança de alimentos.

A natureza das medidas de desempenho deve também ser considerada, uma vez que as medidas reativas (indicadores de resultado (lag)) e proativas (indicadores de tendência (lead)) têm objetivos diferentes.

A medição de material estranho (ou seja, uma relação com o fornecedor) avalia o que foi encontrado, reage a algo que já ocorreu. Por outro lado, medir a eficácia do programa de manutenção preventiva de um fornecedor, pode ajudar a impedir que materiais estranhos cheguem à fábrica. Tais ações proativas previnem o impacto sobre o cliente, distanciando em mais uma etapa o risco ao consumidor.



As métricas devem ser escolhidas e distribuídas cuidadosamente em cascata ao longo da organização, já que uma métrica mal desenvolvida pode rapidamente enfraquecer os objetivos da cultura de uma empresa.

Idealmente, métricas estratégicas para níveis altos da organização, não são simplesmente duplicadas para níveis mais baixos. Em vez disso, a métrica para os níveis altos da organização pode ser desenvolvida como o resultado desejado para as métricas operacionais ou estratégicas.

Por exemplo, imagine uma métrica estratégica para a alta diretoria projetada para monitorar o número de incidentes de segurança de alimentos, gerados por uma empresa. Se essa métrica fosse simplesmente duplicada em toda a organização até o nível operacional, poderia gerar exatamente o comportamento cultural contrário ao desejado.

O comportamento cultural desejado seria ter relatórios precisos e completos do número de incidentes ocorridos, enquanto a métrica estaria incentivando indivíduos e equipes a reduzir o número de incidentes.

Este "jogo" de métrica (seja consciente ou subconsciente) certamente não é um comportamento cultural desejado. Pode ser evitado eliminando a mera duplicação de métricas e, em vez disso, desenvolver métricas derivadas de uma ou mais do nível operacional, como o processo Cpk, reclamações dos consumidores e desempenho de auditoria que acabam por levar a uma redução em incidentes na segurança de alimentos.

Ambas as percepções do ambiente externo e interno da empresa são necessárias. Mecanismos para monitorar o ambiente da empresa podem incluir o uso de insights internos e externos, dentre eles o feedback de clientes, pesquisas de opinião, reclamações de clientes ou consumidores, resultados de inspeção regulatória, pesquisas e entrevistas no ambiente interno.

O uso de indicadores de resultado (lag) e de tendência (lead), métricas e relatórios sobre segurança de alimentos pode intensificar ou diminuir a capacidade de uma organização em alinhar processos internos baseados em percepções externas.

6.3. Documentação

A documentação de segurança de alimentos permite uma tomada de decisão adequada e coerente. Ele engloba dados (por exemplo, registros de produtos, processos e treinamento), informações sobre expectativas da segurança de alimentos, planos e procedimentos operacionais, além de ajudar a verificar a coerência.

Cria um ponto de partida para novos funcionários e treinamento de reciclagem para funcionários efetivos e parceiros externos.

A documentação protege a base de conhecimento acumulado de uma empresa e elimina a necessidade de ter que contar com o conhecimento individual do funcionário.

Os sistemas relacionados podem variar de pequenos a complexos, mas devem ser abrangentes e apropriado para a empresa.

Para ser verdadeiramente eficaz, um sistema de documentação deve ser acessível, atualizado, e de fácil entendimento.

Deve ser dada muita atenção ao desenvolvimento de procedimentos e instruções, com seus usuários envolvidos diretamente no processo para garantir a viabilidade do sistema.

Exemplos de documentação relevante para suporte na segurança de alimentos incluem:

- Planos / manuais de segurança de alimento, baseados em diferentes sistemas.
- descrições claras das tarefas / responsabilidades e autoridades
- Organizar os procedimentos operacionais padrões. (POP)



6.4. Resumo

Consistência se refere a garantia do alinhamento de prioridades da segurança de alimentos com equipe, tecnologia, recursos e processos, para aplicar efetivamente um programa de segurança e apoio a cultura da empresa.

Tal consistência acontece em uma variedade de decisões ações e comportamentos relacionados, incluindo responsabilização e conformidade, medição de desempenho e documentação. Outros processos fundamentais aonde a consistência é crucial, são a definição de direção alinhada com os riscos, o alinhamento de investimentos e a comunicação coerente sobre segurança de alimentos. Esses tópicos são explicados na seção de Estratégia.

6.5. Questionário

- Você está seguro de que todos os funcionários sabem suas responsabilidades e se responsabilizam por suas tarefas relacionadas à segurança de alimentos, e que essas responsabilidades estão bem conectadas?
- Como o que você mede (por exemplo, reclamações de clientes; conformidade com procedimentos, produtividade etc.) influenciam na sua cultura de segurança de alimentos?
- Suas medidas estão relacionadas a volume / eficiência às custas de medidas da segurança de alimentos?
- Sua documentação foi desenvolvida para apoiar as decisões e comportamentos dos funcionários em relação a segurança de alimentos?
- Os funcionários estão envolvidos na concepção e melhoria de protocolos e instruções relacionados à segurança de alimentos?





7

ADAPTABILIDADE

"Adaptabilidade" refere-se à capacidade de uma organização se adaptar às variações de influências e circunstâncias e a agilidade de reação dentro das circunstâncias presentes ou na criação de novas condições.

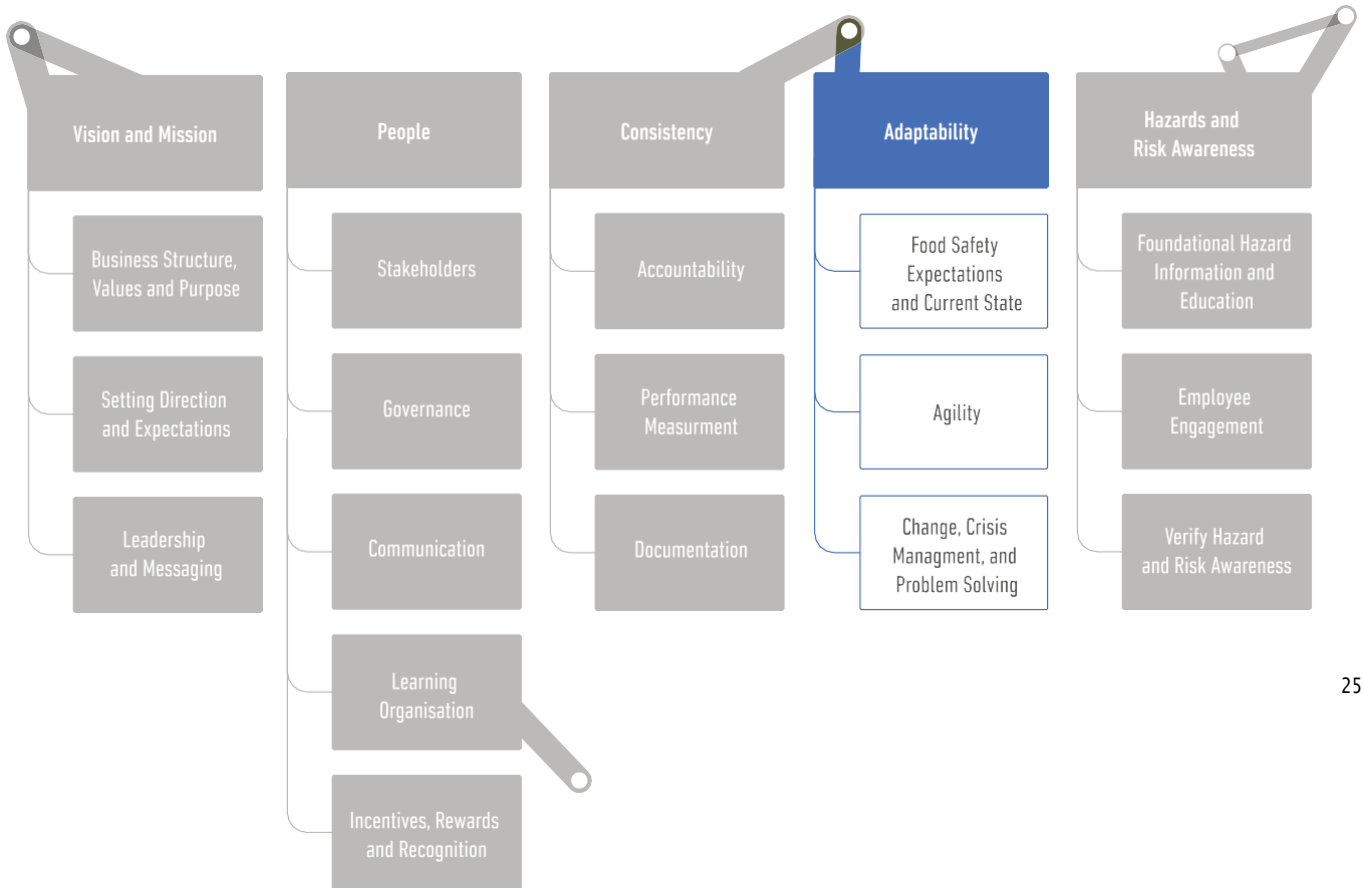


Figure 5 : Critical Components of the Adaptability dimension

7.1. Por que é importante se adaptar?

A maneira como uma organização responde às mudanças dentro do ambiente em que opera, terá impacto e será impactada por sua cultura de segurança alimentar. Essas mudanças podem ser antecipadas ou não, mas a natureza, velocidade e sucesso dessa resposta dependem da adaptabilidade dos funcionários como



A CULTURE OF FOOD SAFETY
indivíduos, dentro de grupos ou equipes e como parte da organização.



Em qualquer empreendimento com uma forte cultura de segurança alimentar, sua capacidade de adaptação é refletida em sua habilidade de antecipar, preparar, responder a mudanças e interrupções inesperadas para finalmente sobreviver e prosperar.

Componentes críticos de adaptabilidade incluem:





7.2. Expectativas sobre a Segurança de Alimentos e estado atual

Conforme detalhado na seção Visão e Missão, uma vez que as expectativas e a direção sejam claras, a empresa pode avaliar sua atual cultura de segurança de alimentos em relação a essas expectativas.

No lugar em que a segurança do alimento faz parte da visão ou da declaração de valores, esses valores estão sendo aplicados à decisões de segurança do alimento em todos os níveis, por todos os funcionários e especialmente em decisões de crise?

7.3. Agilidade

Agilidade é definida como a capacidade de pensar e tirar conclusões rapidamente. Em um ambiente organizacional específico, a agilidade diz respeito à capacidade de avaliar oportunidades e / ou ameaças e ajustar a estratégia de acordo com isso. A estratégia da empresa permite ou dificulta sua capacidade de reagir e adaptar-se a circunstâncias variáveis?

Conforme observado na Governança, a supervisão adequada do desempenho em relação às expectativas ajudará a informar respostas ágeis às mudanças. Prestação de contas, processos transparentes de tomada de decisões e implantação sustentável de mudanças são essenciais, ao mesmo tempo em que permanecem fiéis à visão e aos valores.

Como a liderança está envolvida nessas atividades? Líderes podem rapidamente avaliar e assumir, evitar ou mitigar riscos e influências sempre que uma situação é considerada uma oportunidade ou uma ameaça? Isso requer compromisso de liderança, apresentações gráficas e uma demonstração do comportamento de segurança de alimentos desejado.

Até que ponto e com que rapidez a estrutura e os processos atuais da empresa podem ser ajustados, se necessário? A presença ou a falta de uma hierarquia e padrões de trabalho, formais e informais, ajudam ou impedem a capacidade de adaptação?

7.4. Mudança, gestão de crises e resolução de problemas

Refleta como sua empresa gerencia a mudança. Existe uma consciência na necessidade de mudar, o desejo de fazê-lo, o conhecimento de como fazer isso acontecer e a capacidade de fazê-lo bem para que seja sustentável? Mudanças efetivas requerem uma abordagem estruturada centrada no ser humano, bem como reforços contínuos para garantir o sucesso.

A gestão de crises aborda quão bem um negócio antecipa e responde a situações críticas dentro de expectativas e valores definidos. Um bom plano de gerenciamento de crises inclui uma revisão pós-crise que possibilita aprendizado e melhoria contínua.

A resolução de problemas diz respeito a como uma empresa responde a problemas identificados por meio de medidas, insights, erros evitados por pouco ou outros eventos. Ele inclui um foco na determinação da causa raiz e na implementação de ações corretivas e preventivas de longo prazo.

7.5. Resumo





"Adaptabilidade" refere-se à capacidade de uma organização se adaptar às variações de influências e condições. A mudança pode ser antecipada ou pode assumir a forma de um evento, como um recall de produto ou um problema do cliente. Em qualquer empreendimento com uma forte cultura de segurança alimentar, sua capacidade de adaptação é refletida em sua habilidade em antecipar, preparar, responder e se adaptar à mudança. Liderança forte e engajada desempenha um papel significativo em quão bem uma empresa se adapta à mudança e responde à crise.

7.6. Questionário

- Você pode expor as expectativas de segurança alimentar de sua empresa e como elas são aplicadas a cada decisão?
- Sua estratégia permite que você responda de maneira rápida e eficaz, com supervisão adequada para garantir que as decisões corretas sejam tomadas?
- Como você antecipa, gerencia e responde às mudanças, aprende com o passado e se prepara para o futuro?



8 CONSCIENTIZAÇÃO DE PERIGOS E RISCOS

Essa dimensão diferencia a cultura de segurança do alimento da cultura organizacional mais ampla. Reconhecer riscos e perigos reais e potenciais em todos os níveis e funções representa um elemento-chave para construir e manter uma cultura de segurança do alimento. Informações científicas e técnicas básicas devem ser acessíveis e compreensíveis para todos.

Como empresa, é importante manter-se atualizado sobre as mais recentes informações do setor, incluindo incidentes, mudanças na legislação de segurança do alimento, novas tecnologias significativas e avanços analíticos. Isso ampliará a conscientização e a compreensão dos possíveis riscos e perigos.

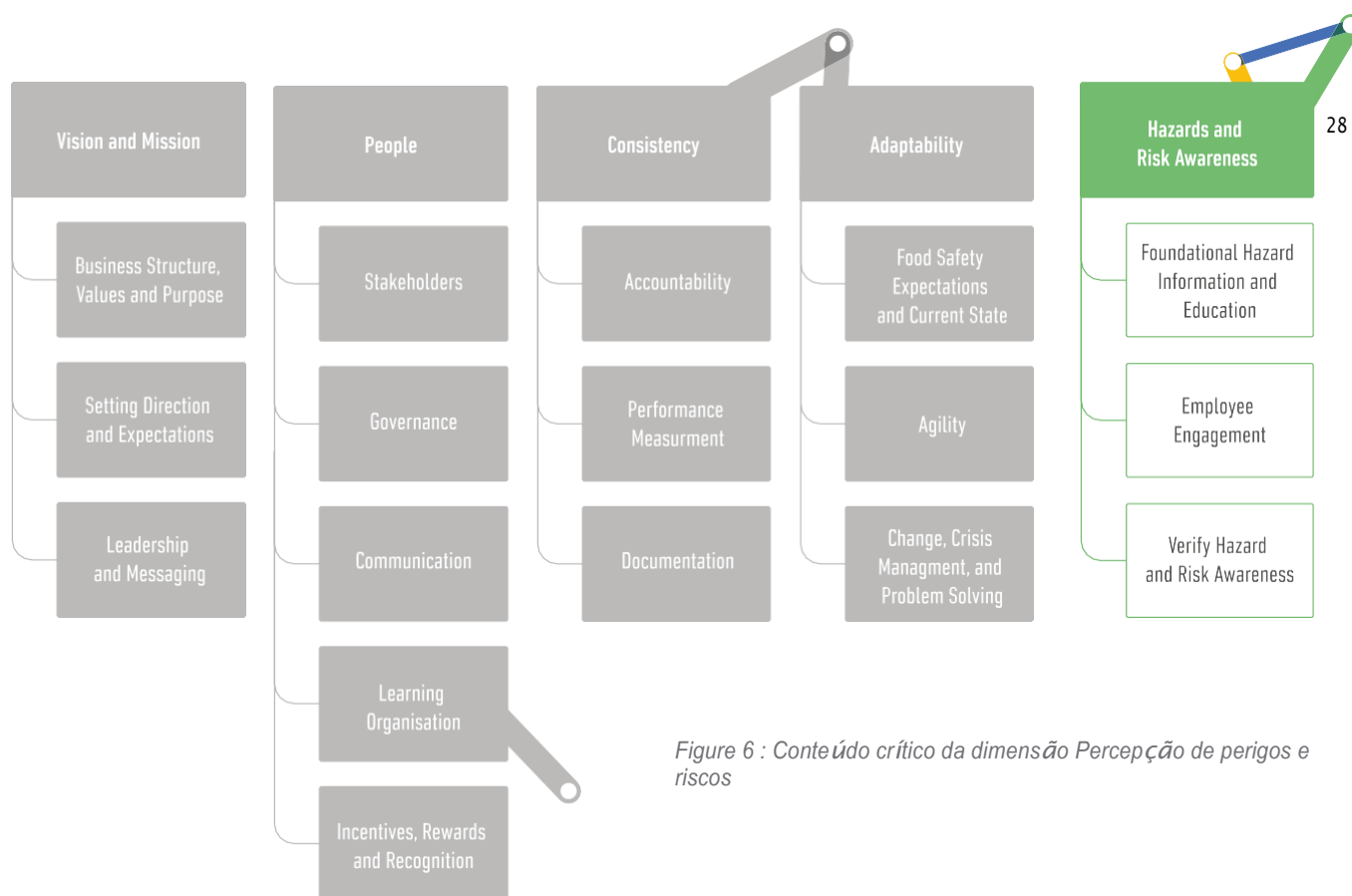


Figure 6 : Conteúdo crítico da dimensão Percepção de perigos e riscos

8.1. A importância da compreensão dos perigos e riscos

Como as informações relacionadas a perigos e riscos são cadastradas e interpretadas em sua empresa? São vistas como uma ferramenta útil ou como uma complexidade desnecessária? Como os riscos são comunicados as diversas equipes e departamentos?

Os níveis de compreensão geralmente variam consideravelmente dentro de uma empresa. Consequentemente, a percepção do risco também varia. Os requisitos regulamentares que levam às conformidades, as vezes não deixam claro para os funcionários o quanto a gravidade dos riscos e perigos potenciais podem afetar a empresa em geral.

A melhoria contínua da cultura de segurança de alimentos requer a determinação de um nível específico de compreensão dos riscos e perigos, o que pode ser alcançado através da educação dos funcionários. A cultura não pode evoluir quando o foco é limitado estritamente ao cumprimento de requisitos regulatórios mínimos.

Todos devem entender “por que as coisas são feitas assim” para promover a confiança de que as decisões corretas estão sendo tomadas em relação às políticas, procedimentos e investimento adequado do capital financeiro e humano. A educação pode criar um senso de responsabilidade compartilhada em toda a empresa e ajudar a envolver os corações e cabeças.

8.1.1. Informação e educação básica sobre riscos

Todos os funcionários precisam ter uma visão geral básica dos riscos para entender as responsabilidades que advêm de se estar em uma indústria em que os clientes consomem o produto.

Além disso, cada funcionário e departamento deve entender suas respectivas responsabilidades relacionadas à segurança do alimento. Todos têm um papel e a importância em reconhecer riscos em potencial é a mesma, tanto no nível de diretoria quanto no operacional.

Todos devem ser treinados em perigos e riscos específicos para suas funções. (Para uma lista de tópicos a serem considerados na inclusão em uma lista de risco e perigo, por favor consulte o Apêndice 6.)

Os operadores, técnicos e funcionários de nível profissional devem receber treinamento adicional relacionado à sua área de trabalho. A descrição aqui vai ser mais importante, particularmente em torno de medidas de controle. Esse grupo deve ser responsável por determinadas áreas (PCCs) e por certos pré-requisitos, como programas de saneamento e controle de alergênicos. O treinamento deve ser planejado para refletir mudanças visíveis e mensuráveis em comportamentos relacionados à segurança do alimento.

Todos as descrições do treinamento devem se revistas regularmente para assegurar que continue a registrar os perigos e riscos identificados pela empresa.

O treinamento e a educação devem ser sensíveis aos diferentes estilos de aprendizagem, adequados à necessidade funcional, ao papel e ao nível de responsabilidade, e compreensíveis pelo pessoal técnico e não técnico.

8.1.2. Treinamento Técnico e Educação em Risco e Perigos

Normalmente, o treinamento será ministrado pelos responsáveis pela análise de perigos de segurança do alimento e pela avaliação de riscos, geralmente os mesmos indivíduos que lideram o desenvolvimento geral de programas e normas de segurança do alimento.

Eles devem ter uma compreensão profunda dos riscos reais e potenciais, incluindo a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência. Eles também devem ser capazes de desafiar as hipóteses e comunicar o risco adequadamente.

8.2. Envolvimento dos colaboradores



A comunicação de segurança do alimento vinda do CEO reafirma o verdadeiro compromisso de cima para baixo. O compromisso da administração com a segurança do alimento é demonstrado através da alocação de recursos financeiros, assim como educação formal e treinamento. Em um ambiente industrial, as ações dos gerentes e supervisores das fábricas geralmente são bastante impactantes para os funcionários. A conscientização aliada a melhor compreensão, são aspectos fundamentais para o engajamento de baixo para cima.

Os riscos atuais e emergentes para a segurança do alimento devem ser comunicados regularmente aos funcionários. Isso inspira confiança e a credibilidade no sistema de segurança do alimento, que por sua vez cria uma cultura de apoio. Os funcionários terão, então, um interesse maior em entender por que os contratempos ocorrem e identificar maneiras de evitá-los. Exemplos de falhas genuínas, ilustradas através de estudos de caso e outras ferramentas, podem causar uma impressão significativa - por exemplo, demonstrando o impacto real em vidas humanas sempre que uma doença ou lesão alimentar ocorre.

É importante garantir que todos os funcionários compreendam os procedimentos, práticas e comportamentos que atuam como medidas de controle preventivo. Os funcionários das fábricas geralmente entendem claramente a importância das boas práticas de saúde e segurança, principalmente porque são monitoradas regularmente para atingir métricas relacionadas. Em compensação, as consequências das falhas de segurança do alimento não os impactam direta ou imediatamente. Os funcionários, portanto, precisam saber por que as medidas de controle são importantes e quais as consequências que eles vão confrontar quando elas falharem ou não forem seguidas. Da mesma forma, eles têm que entender suas responsabilidades quando as falhas acontecem e sentir que têm o apoio total para executar ações corretivas tais como desligar linhas ou isolar o produto.

A prevenção é preferível ao tratamento, portanto, os funcionários devem ser encorajados a relatar e compartilhar “quase acidentes” e a gerência da empresa deve fornecer os recursos necessários para ações que visem bons resultados. Da mesma forma, a administração deve promover um ambiente de confiança no qual os funcionários possam compartilhar experiências positivas e falar quando perceberem riscos potenciais à segurança do alimento ou comportamentos inadequados.

Todos os funcionários são, eles próprios, consumidores com famílias e devem sentir o senso de responsabilidade que vem do trabalho dentro da indústria alimentícia. Consequentemente, eles devem desempenhar um papel no processo de tomada de decisão e ter o poder de sugerir melhorias para reduzir os riscos de segurança do alimento. As comunicações em todos os níveis dentro da organização devem refletir isso.

É improvável que os riscos e perigos de uma organização permaneçam estáticos, portanto, as revisões de ponta a ponta das atividades de negócios devem ser conduzidas regularmente, com informações dos funcionários da linha de operação a linha de gerentes. Quaisquer mudanças devem ser igualmente refletidas no currículo de treinamento, como esperado.





8.3. Verificação da Percepção de Perigo e Risco

A verificação adequada deve confirmar que os esforços para gerar a conscientização de perigos e riscos estão sendo bem-sucedidos. Várias ferramentas e técnicas podem ser usadas para validar esses esforços, incluindo:

- Auditorias para direcionar as expectativas aos funcionários de nível operacional e para garantir que eles tenham o sentimento de donos. As falhas detectadas na auditoria devem ser destacadas. Um auditor experiente pode avaliar a existência de uma cultura ativa e solidária de segurança alimentar e confirmar se existe uma compreensão profunda e aplicada dos riscos à segurança do alimento.
- Revisões dos “quase acidentes”, incluindo a eficácia das investigações para estabelecer a causa raiz e os planos resultantes de ação corretiva e preventiva.
- A observação comportamental pode estabelecer se os comportamentos desejados são rotineiramente praticados, o que só acontecerá se os funcionários acreditarem que são necessários.

Independentemente de qual técnica é usada, é vital verificar se existe consciência de perigo e risco para evitar o potencial de falha no sistema.





8.4. Resumo

Entender os riscos em todos os níveis e funções organizacionais é essencial para estabelecer uma cultura eficaz de segurança do alimento. Isso pode ser conquistado através de educação contínua, uso de métricas, recompensas, ações disciplinares, reconhecimento e lembrando sempre da importância de reconhecer e controlar os riscos de segurança do alimento.

8.5. Questionário

31

- Como você ensina sua equipe a entender a importância dos controles de gerenciamento de risco e perigos em suas áreas e quais seriam as consequências de não os seguir?
- Como você revisa seus “quase erros” e usa essas informações para promover melhorias em seu sistema de segurança do alimento?
- Você consegue identificar exemplos aonde a inteligência industrial ajudou a identificar riscos ou potenciais riscos para o seu negócio?





9

RESUMO DA CONCLUSÃO

As leis da indústria alimentícia e os padrões formatados fizeram muito para tornar o suprimento global de alimentos mais seguro para aqueles que vivem no mundo industrializado de hoje. Praticamente todos os responsáveis pela segurança do alimento, desde o ponto de origem até o prato, recebem pelo menos instruções fundamentais sobre manuseio seguro do alimento, além de uma explicação dos riscos e sanções impostas quando os padrões de segurança são desconsiderados ou intencionalmente desconsiderados.

No entanto, a Iniciativa Global de Segurança Alimentar acredita que, para ser bem-sucedida e sustentável dentro da cultura da empresa, a segurança do alimento deve ir além dos regulamentos formais. Escrevemos este documento de trabalho como um modelo para incorporar e manter a cultura de segurança do alimento em qualquer negócio, independentemente de seu tamanho ou foco.

A cultura existe à parte das leis e regulamentos escritos. Pode descer dos níveis mais altos de uma entidade social, ou sair de suas maiores profundezas. Pode parecer completo e completo no início, ou levar anos ou mesmo gerações para amadurecer. Não segue regras formais, nem mesmo uma linha reta. Os padrões culturais muitas vezes são compartilhados por meio de conversas informais e reforçados por meio de pensamentos e ações até que eles permaneçam no inconsciente.

Reconhecemos a contradição aqui em sugerir que a cultura atua em um nível mais instintivo e espontâneo, mesmo quando apresentamos listas de conselhos e listas de números elaboradas para nutrir uma cultura de segurança do alimento. Em nossa defesa, notamos que essa informação vem diretamente da experiência humana e de observações extensas de como uma cultura corporativa nasce e evolui. Nosso objetivo é oferecer esses insights culturais como ferramentas para engajar e adaptar-se às iniciativas de segurança do alimento da sua organização como achar melhor.

As diretrizes, os métodos de medição e os conselhos apresentados aqui podem ajudar muito a sua empresa a expandir sua cultura de segurança do alimento. Em última análise, seu sucesso em longo prazo será determinado espontânea e inconscientemente, e suas práticas se manifestam todos os dias, desde o escritório do CEO até as linhas operacionais.

10

APÊNDICE

Apêndice 1: Glossário

Apêndice 2: Lista de leitura

Apêndice 3: Membros do Grupo de Trabalho Técnico

Apêndice 4: Modelo de Maturidade em Educação e Treinamento

Apêndice 5: Modelo de Maturidade de Elementos Pessoais

Apêndice 6: Programa de Perigo e Risco

Apêndice 7: Visão e Missão - Coisas para buscar

Apêndice 8: Consistência - Coisas para buscar





Apêndice 1: Glossário

Cultura de segurança de alimentos - valores compartilhados, crenças e normas que afetam a mentalidade e o comportamento em relação à segurança de alimentos em toda a organização.

Influenciador - Uma pessoa ou grupo com a capacidade de afetar o comportamento, opiniões ou ações dos outros. Esse termo é particularmente popular hoje em marketing e nas mídias sociais, mas se aplica igualmente em um ambiente corporativo àqueles capazes de influenciar as normas sociais ou culturais de uma organização.





Apêndice 2: Lista de leitura

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned behaviour. *Organizational behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ball, B., Wilcock, A., & Aung, M. (2009). Factors influencing workers to follow food safety management systems in meat plants in Ontario, Canada. *International journal of environmental health research*, 19(3), 201-218.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 50(2) 248-287.

De Boeck, E., Jacxsens, Bollaerts, & Vlerick. (2015). Food safety climate in food processing organizations: Development and validation of a self-assessment tool. *Trends in Food Science & Technology*, 46(2015), 242-251.

De Boeck, E., Jacxsens, L., Bollaerts, M., Uyttendaele, M., & Vlerick, P. (2016). Interplay between food safety climate, food safety management system and microbiological hygiene in farm butcherries and affiliated butcher shops. *Food Control*, 65, 78-91.

De Boeck, E., Mortier, A. V., Jacxsens, L., Dequidt, L., & Vlerick, P. (2017). Towards an extended food safety culture model: Studying the moderating role of burnout and jobstress, the mediating role of food safety knowledge and motivation in the relation between food safety climate and food safety behavior. *Trends in Food Science & Technology*, 1-13.

Festinger, L. (1962) *Cognitive Dissonance in Sutherland et al* (2000) *The Management of*

Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations. Sage Publications; London.

Fleming, M. (2000) *Safety Culture Maturity Model*, HSE Books; Suffolk.

Griffith, C. J. (2010). Do businesses get the food poisoning they deserve? *British Food Journal*, 112(4), 416-425.

Griffith, C. J. (2014). *Developing and Maintaining a Positive Food Safety Culture*. Highfield.co.uk Limited.

Griffith, C. J., Jackson, L. M., & Lues, R. (2017). The food safety culture in a large South African food service complex: Perspectives on a case study. *British Food Journal*, 119(4), 729-743.

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. *British Food Journal*, 112(4), 439-456.

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. A. (2010). Food safety culture: the evolution of an emerging risk factor? *British Food Journal*, 112(4), 426-438.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences - International differences in work-related values*. : Sage Publications, London.

Jespersen, L. (2017). Supply chain and food safety culture. *Food Safety Magazine*, February - March.



Jespersen, L., Griffiths, M., & Wallace, C. A. (2017). Comparative analysis of existing food safety culture evaluation systems. *Food Control*, 79, 371-379.

Jespersen, L., & Huffman, R. (2014). Building food safety into the company culture: a look at Maple Leaf Foods. *Perspectives in Public Health* (May 8, 2014).

Jespersen, L., T., M., & Vlerick, P. (2017). Development and validation of a scale to capture social desirability in food safety culture. *Food Control*.

Jespersen, L., & Wallace, C. A. (2017). Triangulation and the importance of establishing valid methods for food safety culture evaluation. *Food Research International*.

Knott, D. Muers, S. And Aldridge, S. (2008) *Achieving Culture Change*. The Prime Minister's Strategy Unit. London; Cabinet Office.





Nyarugwe, S. P., Linnemann, A., Hofstede, G. J., Fogliano, V., & Luning, P. A. (2016). Determinants for conducting food safety culture research. *Trends in Food Science & Technology*, 56, 77-87.

Reason, J. (1997) *Managing the Risk of Organizational Accidents*. Ashgate; Aldershot.

Saari, L. M. and Latham, G. P. (1982) Employee reaction to continuous and variable ratio reinforcement schedules involving a monetary incentive. *Journal of Applied Psychology* 67(4).

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*: Wiley.

Sutherland, V., Makin, P. And Cox, C. (2000) *The Management of Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations*. Sage Publications; London.

Taylor, J. (2011). An exploration of food safety culture in a multi-cultural environment: next steps? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(5), 455-466.

Taylor, J., Garat, J. P., Simreen, S., & Sareddine, G. (2015). An industry perspective: A new model of Food Safety Culture Excellence and the impact of audit on food safety standards. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(1), 78-89.

Wallace, C. A. (2009). *The impact of personnel, training, culture and organizational factors on the application of the HACCP system for food safety management in a multinational organization* (PhD Thesis).

Wilcock, A., Ball, B., & Fajumo, A. (2011).

Effective implementation of food safety initiatives: Managers', food safety coordinators' and production workers' perspectives. *Food Control*, 22(1), 27-33.

Yiannas, F. (2009). *Food safety culture creating a behavior-based food safety management system*: New York : Springer, c2009.

Yiannas, F. (2015). *Food Safety = Behavior: 30 Proven Techniques to Enhance Employee Compliance*: Springer.





Apêndice 3: Membros do Grupo de Trabalho Técnico

Brian Bedard	Gma science and education foundation
Megh Bhandari	Barry callebaut
Ray Bowe	Musgrave group ltd.
David Brackston	Brc global standards
Kerry Bridges	Walmart
Laurent Camberou	Afnor - association française de normalisation
John Carter	Danone
Chris Chapman	Pepsico, inc.
Leann Chuboff	Sqfi
Andrew Clarke	Subway
Pierre de Ginestel	Auchan
Lydia de Meyer	Danone
Bertrand Emond	Campden bri
Kathleen Ensley	Taco bell
Dan Fone	Nsf international
Joanna Gilbert	Fonterra
Charlean Gmunder	Maple leaf foods inc.
Rolando Gonzalez	The acheson group
Megan Guilford	The hershey company
Dave Harlan	Cargill, incorporated
Tony W. Huang	Cofco corporation
Kentaro Ida	Suntory holdings limited
Lone Jespersen	Cultivate
Fiona Kibby	Tesco
Michael Liewen	Pepsico, inc.
Ellen Lopes	Food design consultants
Paola López	Sigma alimentos
Pieterneel Luning	Wageningen university
Jeff Miller	Mars inc.
Sara Mortimore	Land o'lakes inc.
Ingo Mücke	Bahlsen gmbh & co. Kg
Laura Nelson	Alchemy systems
Steve Parker	Mondelez
Bizhan Pourkomailian	Mcdonalds
Fons Schmid	Foundation for food safety system certification 22000
Laurel Stoltzner	Osi industries, llc
Linda Wesolowski	Nestle
Bob Whitaker	Pma



Apêndice 4: Modelo de Maturidade em Educação e Treinamento

Modelo de Maturidade em Educação e Treinamento		Fases do Modelo de Maturidade				
		1	2	3	4	5
Gerência Sênior	Características de maturidade	<p>Nenhum reconhecimento dos executivos de que o treinamento para essa população é necessário. Segurança de Alimentos vista apenas como questão de garantia de qualidade. Materiais de treinamento inexistentes ou mal produzidos, conteúdo fraco, não visam uma empresa específica. Treinamentos nem sempre registrados, sem avaliação de desempenho. Os executivos delegam responsabilidades de Segurança de Alimentos para Garantia de Qualidade e Controle de Qualidade; Limitado ou nenhuma comunicação entre os dois grupos. Conceito de Segurança de Alimentos não compreendido universalmente entre a equipe de gerência sênior. Os materiais de treinamento, se existentes, concentram-se principalmente na higiene pessoal. A gerência sênior não monitora o dinheiro gasto programas de treinamento.</p>	<p>A empresa opera de modo reativo em relação a questões de segurança alimentar, nenhuma outra ação que não seja em resposta a reclamações, recalls ou resultados insatisfatórios de inspeção. Nenhum sistema formal de treinamento existe. Alguns ad hoc sessões realizadas, nem todos os gerentes seniores participam. Nenhum teste formal de competência e compreensão. A gerência sênior pode entender a segurança alimentar, mas considerá-la a responsabilidade das equipes de Garantia de Qualidade e Controle de Qualidade. As informações sobre segurança alimentar são fornecidas esporadicamente a executivos específicos, geralmente em relação a uma crise. A falta de informação fundamental cria um vazio para uma tomada de decisão sólida e limita a capacidade de afetar a mudança positiva e a melhoria contínua. Materiais de treinamento vão além da higiene pessoal, mas são mais focados em regras sem abordar os riscos.</p>	<p>Início do desenvolvimento de sistemas para fornecer treinamento, gerenciar informações e registrar desempenho. Todos os executivos recebem treinamento em segurança de alimentos e obtêm uma compreensão clara de seus próprios componentes do programa de segurança alimentar. Treinamento adicional para perigos críticos de segurança alimentar em locais de comida. Mecanismo de comunicação estabelecido para manter os executivos atualizados no status do programa de segurança alimentar. A gerência sênior começa a se envolver com questões de segurança alimentar e apoiar as equipes de Garantia de Qualidade e Controle de Qualidade.</p>	<p>Mensagens proativas de segurança alimentar incorporadas em comunicações regulares da alta administração; sistema formal de treinamento em gestão implantado e implementado. A gerência sênior, à vontade para discutir os principais riscos e medidas de controle, possui um sistema para avaliar a compreensão e o desempenho dos funcionários. Dados de segurança alimentar e comunicação compartilhados com executivos seniores rotineiramente e discutidos para maior compreensão da segurança alimentar dentro da equipe. Principais decisões de negócios consideradas com segurança alimentar em mente. Destaque de materiais de treinamento e importância da segurança alimentar para o pessoal e a instalação, incluindo equipamentos e práticas de rotina, riscos e possíveis consequências. A gerência sênior apoia fortemente as equipes de Garantia de Qualidade e Controle de Qualidade, e os resultados de segurança de alimentos são seguidos sistematicamente. A gerência sênior procura a gerência média para obter informações específicas sobre o retorno sobre o investimento (ROI) do treinamento em segurança alimentar.</p>	<p>O treinamento em segurança de alimentos é parte integrante das funções de gerenciamento sênior, adaptado a áreas específicas, mas todos os executivos podem explicar as principais áreas de risco, controles e por que a cultura de segurança alimentar é essencial em toda a organização. Os executivos veem a segurança alimentar como fundamentalmente importante e potencialmente um diferenciador de negócios. Os executivos mantêm-se atualizados sobre questões de segurança alimentar em todo o setor e questionam ativamente os materiais de treinamento de desempenho para enfatizar a importância da segurança alimentar para os funcionários e instalações. Atenção dada aos equipamentos e práticas de rotina, riscos, possíveis consequências, para estimular os fatores pró-ativos e preditivos. Gestão sênior apoia fortemente as equipes de Garantia de Qualidade e Controle de Qualidade, incentiva-os a promover melhorias contínuas através de cursos de graduação, participação em seminários continuados externos, etc. A alta administração entende o retorno sobre o investimento (ROI) dos programas de treinamento.</p>

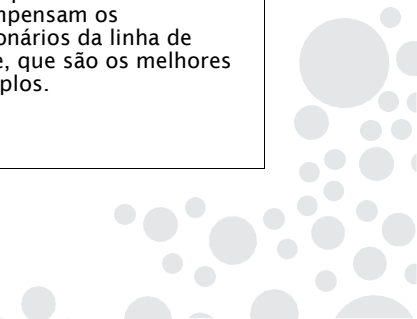


<p>Sugestões para Maturidade</p>	<p>Desenvolvimento de treinamento de indução customizado para a alta administração. O “treinamento de compreensão” para a gerência sênior fornece os fundamentos de Segurança de Alimentos e a importância de liderar por exemplo. O treinamento ressalta o papel de cada indivíduo na Segurança de Alimentos e no apoio da gerência. Oportunidade de estabelecer os melhores programas de segurança de alimentos (veja o seminário “Segurança de Alimentos para Líderes Seniores” da Land Of Frost, da Maple Leaf e da Associação de Fabricantes de Supermercados como exemplos).</p>	<p>Iniciar o desenvolvimento de sistemas para fornecer treinamento, gerenciar informações e registrar o desempenho. Assegure-se de que todos os executivos recebam treinamento em segurança de alimentos para obter um entendimento claro de seus próprios componentes do programa de segurança de alimentos. Fornecer treinamento adicional no local para perigos críticos de segurança de alimentos. Estabelecer um mecanismo de comunicação que atualize continuamente a equipe executiva sobre a eficácia do programa de segurança de alimentos. A gerência sênior começa a apoiar as equipes de garantia de qualidade e controle de qualidade, e permanece comprometida com questões de Segurança de Alimentos.</p>	<p>Implementação adicional de sistemas, desenvolvimento de treinamento específico para área e avaliação de conhecimento e compreensão (e confiança). Nível sênior processo de recompensas implementado para incentivar o aprendizado (ou, inversamente, garantir que o gerenciamento de consequências esteja em vigor). A gerência sênior assegura financiamento adequado disponível e acredita que os recursos para treinamento em segurança de alimentos são “intocáveis” em cada revisão / discussão do orçamento. Formato de troca de conhecimento criado para revisar coletivamente os principais pontos de decisão dentro da organização e os impactos relacionados à segurança dos alimentos, incluindo como o equipamento é limpo, como novos produtos podem introduzir novos alérgenos à operação, etc. atualizações do programa de segurança compartilhado com o gerenciamento.</p>	<p>A gerência sênior treinou e apoiou, à medida que os líderes desenvolvem uma compreensão mais forte dos riscos de Segurança de Alimentos. O programa de treinamento contínuo desenvolvido para expandir o conhecimento e incorporar a necessidade de se concentrar na Segurança de Alimentos. Uso de recursos externos para treinamento e / ou eventos específicos fora do local projetados para gerar espírito de equipe em torno da Segurança de Alimentos. Desenvolvimento de uma mensagem de treinamento em segurança de alimentos da gerência sênior para todos os funcionários. Oportunidades contínuas de aprendizado fornecidas para a liderança sênior em tópicos que incluem varredura de horizonte e ameaças emergentes de Segurança de Alimentos.</p>	<p>Mensagens de Segurança de Alimentos atualizadas com frequência para manter as informações atualizadas. A gerência sênior apoia ativamente melhorias dos fornecedores em iniciativas de Segurança de Alimentos. Mecanismos desenvolvidos para a liderança sênior para ajudar a executar comportamentos de Segurança de Alimentos dos funcionários, treinar e orientar os funcionários. Treinamento de conscientização sobre segurança de alimentos regularmente atualizado e personalizado para a organização. Melhoria contínua e sistema de reconhecimento bem desenvolvido.</p>
----------------------------------	--	--	---	---	--





<p>Gestão Média, Supervisores</p>	<p>Características de maturidade</p>	<p>Nenhum reconhecimento dos supervisores de que o treinamento para essa população é necessário. Segurança alimentar vista apenas como papel de Garantia de Qualidade. Materiais de treinamento inexistentes ou mal produzidos, conteúdo fraco e não adaptado a uma empresa específica. Foco educacional limitado a competências técnicas. Os materiais de treinamento, se existentes, concentram-se apenas ou principalmente na higiene pessoal. Gerentes intermediários, supervisores e / ou pessoal de Recursos Humanos veja a segurança alimentar como uma prática sem necessidade de base teórica, apenas regras muito básicas são fornecidas antes que um funcionário comece a trabalhar. Limitado ou nenhum treinamento exclusivo fornecido além do básico; O papel específico do empregado na segurança alimentar é indefinido. O foco permanece exclusivamente no alcance de metas de produção. Não há capacidade de explicar o "porquê" por trás dos protocolos de segurança alimentar.</p>	<p>A empresa permanece em modo reativo em relação a questões de segurança alimentar, não sendo considerada outra resposta que não seja responder a reclamações, recalls ou resultados insatisfatórios de inspeção. Nenhum sistema formal de treinamento existe; algumas sessões ad hoc são conduzidas, nem todos os supervisores participam e pouca gravação formal. Nenhum teste formal de competência e compreensão. Nenhum treinamento formal e orientação fornecida para validar os comportamentos esperados dos funcionários. O tempo comprometido com a segurança alimentar é gasto exclusivamente na correção de comportamentos negativos. Materiais de treinamento vão além da higiene pessoal, mas estão mais ligados a regras e não a riscos potenciais. Alguma capacitação comportamental (?) É dada a eles / mostra a importância de "andar pela conversa".</p>	<p>A empresa permanece em modo reativo, mas iniciou um sistema formal de treinamento e desenvolvimento de pessoal; O sistema permanece geral sem papéis ou responsabilidades de segurança alimentar especificados. O pessoal de supervisão nas principais áreas de produção de risco opera com uma compreensão limitada das questões de segurança alimentar. As reuniões da equipe de supervisão ocasionalmente revisam a segurança dos alimentos e informam sobre as auditorias, etc. Os supervisores aceitam a importância do treinamento interno e das auditorias, mas nem sempre acompanham as ações corretivas e preventivas necessárias. Cobertura de materiais de treinamento noções básicas, mas ainda não abordam riscos e possíveis consequências. Os supervisores dão o exemplo e agem como conhecedores de segurança alimentar multiplicadores, mas ainda falta uma capacitação mais forte em ferramentas comportamentais e andragógicas.</p>	<p>Mensagens proativas de segurança alimentar incorporadas nas comunicações regulares da gerência sênior e compartilhadas. Sistema formal de treinamento gerencial implantado e implementado. Os supervisores se sentem à vontade para discutir os principais riscos e controlar as medidas para suas áreas de responsabilidade e para toda a produção. O sistema implementado para avaliar a compreensão e o desempenho é avaliado regularmente pela equipe de supervisão, incorporado nos KPIs para as áreas de produção e sujeito a consideração de rotina. Materiais de treinamento enfatizam a importância da segurança alimentar para o pessoal, bem como para os equipamentos e práticas de rotina, com foco nos riscos e suas possíveis consequências. Os treinamentos são interessantes e estimulam a participação. Os supervisores atuam como bons exemplos e incentivam equipes operacionais a agir de forma proativa.</p>	<p>O treinamento em segurança de alimentos é parte integrante das funções de supervisão, adaptadas a áreas específicas, mas todos os supervisores capazes de explicar as principais áreas de risco, controles e por que a cultura de segurança alimentar em toda a organização é importante e seus respectivos papéis. Os supervisores veem a segurança alimentar como fundamentalmente importante e potencialmente um diferenciador de negócios. Os supervisores estão cientes das questões atuais de segurança alimentar em toda a indústria e questionar ativamente o desempenho. Os campeões internos existem entre as equipes de supervisão e são influenciadores positivos no desempenho da empresa. Os materiais de treinamento mostram a importância da segurança alimentar para o pessoal, bem como para as instalações, equipamentos e práticas de rotina, com foco nos riscos e suas possíveis consequências e estimular a previsão de problemas e soluções. Os treinamentos são interessantes e estimulam seu pessoal a participar. Eles atuam sempre como bons exemplos, como multiplicadores de conhecimento de segurança alimentar e estimulam sua equipe operacional a agir de forma proativa. Eles recompensam os funcionários da linha de frente, que são os melhores exemplos.</p>
-----------------------------------	--------------------------------------	---	---	---	---	---





	<p>Sugestões para Maturidade</p>	<p>Treinamento personalizado de indução desenvolvido para supervisores. Entrega de treinamento de "compreensão" para que a gerência sênior compreenda a importância de liderar pelo exemplo. Treinamento técnico em segurança de alimentos especificamente para supervisores desenvolvido para criar uma compreensão mais profunda dos "porquês" por trás dos protocolos e procedimentos de Segurança de Alimentos. Desenvolvimento de competências comportamentais. A alta gerência comunica a importância de um treinamento abrangente.</p>	<p>Sistemas desenvolvidos para fornecer treinamento, gerenciar informações e registrar desempenho. Treinamento de habilidades leves desenvolvido para ajudar na melhoria das comunicações, habilidades motivacionais, fornecimento de feedback construtivo, treinamento, demonstração de liderança, etc. Desenvolvimento de habilidades de treinamento de supervisor.</p>	<p>Implementação adicional de sistemas, desenvolvimento de treinamento específico de área e avaliação de conhecimento, compreensão e confiança. O processo de recompensas é implementado em nível de supervisão para encorajar o aprendizado e, inversamente, garantir que o gerenciamento de consequências esteja em vigor. Continuar desenvolvendo habilidades para supervisores.</p>	<p>Treinamento e suporte contínuos para a equipe de supervisão, à medida que desenvolvem um entendimento muito mais forte dos riscos de segurança dos alimentos. Programa de treinamento contínuo que expande o conhecimento e atua para incorporar o desejo de se concentrar na Segurança de Alimentos. Uso de recursos externos para treinamento e / ou eventos específicos fora do local para gerar espírito de equipe em torno da Segurança de Alimentos. Continuar desenvolvendo habilidades como instrutores; Existem opções para recompensar aqueles que são melhores exemplos.</p>	<p>Melhoria contínua de habilidades técnicas e comportamentais. Os mecanismos desenvolvidos para a liderança sênior ajudam a executar os comportamentos de Segurança de Alimentos dos funcionários, treinam e orientam os funcionários demonstrando seu conhecimento e apoio à Segurança de Alimentos. Treinamento de Segurança de Alimentos geral e específico de área, atualizado regularmente.</p>
<p>Funcionários da linha de frente</p>	<p>Características de maturidade</p>	<p>Nenhum treinamento ou treinamento de conformidade apenas; treinamento de treinamento limitado fornecido com base na nova contratação restante com a empresa; "Treino de reciclagem" em falta ou inconsistente e consiste no mesmo conteúdo de integração; O treinamento está desatualizado e não reflete as demografias atuais da força de trabalho (cultura, idioma, idade, preferências de aprendizado, gênero); Os facilitadores de treinamento não são especialistas em conteúdo e não têm consistência na entrega; Mais treinamento necessário, mas os recursos não são disponibilizados; Nenhuma medida de eficácia do treinamento - mova essa frase para a seção de Gerenciamento Médio, Supervisores. Materiais de treinamento, se existentes, foco apenas ou principalmente na higiene pessoal. Apenas regras muito gerais são dadas antes de começarem a funcionar. Eles acham que as regras de higiene não são de fato importantes.</p>	<p>A empresa continua a ser reativa às questões de Segurança de Alimentos, não considerando a Segurança de Alimentos que não seja resultante de reclamação, recall ou resultado insatisfatório de inspeção. Nenhum sistema formal de treinamento existe mas algumas sessões ad hoc são operadas, nem todos os funcionários são obrigados a participar e pouca gravação formal. Nenhum teste formal de competência e compreensão. Empregados ocasionalmente discutem comida surtos de segurança / recalls nas notícias. Os materiais de treinamento vão além da higiene pessoal, mas estão mais ligados às regras e não ao conceito de riscos. As GMP devem ser seguidas especialmente se o supervisor estiver perto delas.</p>	<p>Existe um sistema formal de treinamento durante o treinamento de integração e reciclagem, como treinamentos de indução e reciclagem. Os funcionários entendem que as regras são obrigatórias, mas nem sempre seguem as regras.</p>	<p>Maioria da equipe, entender quais são os mecanismos de controle e como implementá-los. Eles têm confiança para agir se virem algo que sabem estar errado. Existe um sistema formal para treinamento durante os treinamentos de integração e reciclagem. O conteúdo é revisado periodicamente usando o desempenho para melhoria contínua. Equipe operacional demonstrando uma mentalidade preventiva. Materiais de treinamento vão além da higiene pessoal; regras são mostradas como ações preventivas para evitar riscos. As regras GMP estão sempre sendo seguidas devido a um bom nível de consciência.</p>	<p>O sistema formal para treinamento existe como treinamentos de indução e atualização e seu conteúdo é revisado periodicamente para aprofundar, conforme a evolução da equipe, reforçando os aspectos necessários, conforme detectado durante as auditorias internas + a percepção do supervisor. A equipe operacional, na verdade, vai além e tem uma atitude preventiva. Eles estimulam os novos funcionários com o seu exemplo e ajudam os recém-chegados a seguir a regra e apontam erros se houver algum. Materiais de treinamento vão além da higiene pessoal; As regras são mostradas como ações preventivas para evitar riscos e seu formato é muito estimulante e participativo. Regras de Boas Práticas de Fabricação estão sempre sendo seguidas e a força de trabalho leva orgulho em seu desempenho</p>



	<p>Sugestões para maturidade e</p>	<p>Atualize o conteúdo do treinamento para refletir atual operacional, regulatório, expectativa do cliente e para manter os funcionários acionado; Garantir que o treinamento esteja no nível de treinamento apropriado usando o teste de Flesch-Kincaid (sugerido 8º ano) usando o Microsoft Word estatísticas de legibilidade; Garantir todos os funcionários estão onboarded com os fundamentos anteriores começando o trabalho independentemente de taxa de rotatividade; Segurar tudo os funcionários recebem "atualização" de Treinamento. Fornecer treinamento em formatos que todos os funcionários podem compreender (pesado imagens versus texto) e fornecer traduções de idiomas e imagens pesadas X texto dependerá da educação nível da composição da equipe. Os conteúdos devem abranger todos aspectos não só pessoal higiene, mas com foco especial os riscos reais de Segurança de Alimentos.</p>	<p>Materiais de treinamento devem ir além das regras, com foco nos conceitos de riscos e suas conseqüências. GMP é sempre para ser seguido.</p>	<p>Treinamento específico desenvolvido e entregue para cada área em toda a empresa; alguns avaliação da compreensão e confiança na compreensão sendo implementada. Melhoria de treinamentos e ter um sistema para reconhecer quando eles aderem às regras.</p>	<p>Sistema forte no local para avaliar a compreensão e confiança, suporte mecanismos em vigor para o pessoal que mostram má compreensão ou falta de confiança. Diferindo abordagens disponíveis para ajuda aprendizagem eficaz. Segurança de Alimentos visto por todos os funcionários como "inegociável" capacidade de desafiar e "parar a linha" é positivamente encorajado. Melhoria de treinamentos, para tem um sistema para reconhecer quando eles aderem às regras com especial atenção para o recém-chegados.</p>	<p>Melhoria continua. Incentive os funcionários confiantes a monitorar e observar uns aos outros e fornecer feedback e coaching em torno Segurança de Alimentos. Manter programas de conscientização de segurança de alimentos. Comemore as realizações de segurança de alimentos em toda a organização.</p>
--	------------------------------------	--	---	--	---	--





Apêndice 5: Modelo de Maturidade de Elementos Pessoais

Elementos Pessoais	Fases do modelo de Maturidade				
	1	2	3	4	5
<p>Governança (quem, o que e como a autoridade é exercida, sistema de gestão) (Baseado em Greenback e Skillsoft) VISÃO E MISSÃO PESSOAS</p>	<p>Conscientemente não cumprem a menos que as autoridades os obriguem., por exemplo, falta de presença dentro do negócio sem delegação de responsabilidade para a segurança de alimentos. A estrutura é descentralizada, sem padrões e controles consistentes; resultando em pouca ou nenhuma coordenação os esforços corporativos e departamentais, então as operações são altamente ineficientes. A falta de coordenação pode atingir um problema ou um confronto entre equipes onde o conflito pode surgir. Tais conflitos muitas vezes permanecem sem solução. Como há uma falta de controles baseados em governança, há duplicidade resultando em gastos gerais mais elevados.</p>	<p>Depositam a propriedade e responsabilidade pela conformidade da segurança de alimentos nas partes reguladoras e terceiras. por exemplo, apenas me diga o que você quer que eu faça (por exemplo, em relação à segurança de alimentos). A articulação entre departamentos (por exemplo, aprendizagem, desenvolvimento de talentos) começa a ficar mais organizada, começando com a formação de alguns padrões em comum e parcerias com fornecedores, muitas vezes facilitado pelo setor de aquisições. Normalmente, isso deriva de um imperativo para resolver lacunas de habilidades entre grupos alvos de empregados (vendas, atendimento ao cliente, liderança, integração de novos funcionários, etc.). Organizações podem ter um conselho de aprendizagem, mas a participação tende a ser para este fim. As pautas para as reuniões do conselho muitas vezes não estão diretamente ligadas ao negócio - são mais baseadas em tópicos ou simplesmente é fornecido um fórum para compartilhamento voluntário.</p>	<p>Requisitos de boas práticas de higiene são vistos como onerosos. As empresas não exibem de forma consistente o sentimento de dono para com as práticas de segurança de alimentos, visto que são consideradas desnecessárias. Por exemplo, nós não precisamos nos preocupar - os funcionários sabem o que estão fazendo - é senso comum. Um comitê diretivo é estabelecido para fornecer supervisão para o gerenciamento de mudanças de processos. A equipe multidisciplinar inclui executivos seniores, partes interessadas do negócio, representantes-chave do talento e aprendizado, bem como patrocinadores seniores de TI. Algumas proteções territoriais se originam, em estágios iniciais. A organização monta um plano de transformação de talentos para registrar seus êxitos. A responsabilização para o plano e adesão aos controles em desenvolvimento são relatados regularmente para os executivos seniores. O apoio da equipe executiva influenciará bastante no nível de dificuldade à medida que a governança é melhor estabelecida.</p>	<p>Entendem a importância da conformidade com a segurança de alimentos e se apropriam do alcance dos requisitos. Por exemplo, a estrutura organizacional é claramente compreendida e as responsabilidades pela segurança de alimentos estão definidas. A governança está bem estabelecida com robustas partes interessadas nos negócios e aquisições. A tomada de decisão centralizada é norma para os aspectos estratégicos e operacionais de talento e aprendizado. A infraestrutura e os processos são padronizados em toda a empresa. Muitas vezes há centros de excelência especializados centros de excelência que estão por dentro do que é tendência. Reuniões formais (tipicamente trimestrais) incluem Recursos Humanos, TI e partes interessadas do negócio e as atualizações para o nível executivo são emitidas após cada reunião. Os canais com a academia e a universidade estão tipicamente posicionados para colaborar com cada unidade de negócios, geografia ou em apoio a um portfólio global.</p>	<p>Verificam de forma ativa e aprimoram a segurança de alimentos na ausência de inspeção ou requisitos de terceiros. Veem a segurança de alimentos como um risco do negócio que eles devem possuir excelência. Por exemplo, evidência de gestão ativa de segurança de alimentos e preenchimento dos registros, pronto-atendimentos a problemas. Os processos de governança estão plenamente maduros e as decisões para todos os aspectos de talento e aprendizado são realizados baseados em fatos de entradas conduzidos por dados. A organização funciona eficientemente porque a visão é bem entendida e os controles não são difíceis de manter. Existe um alto grau de consenso da equipe, muitas vezes apoiado por uma estrutura menos hierárquica onde todas as ideias para melhoria são respeitadas. Anualmente, um plano detalhado é escrito pela equipe de governança para articular quaisquer alterações no orçamento, no pessoal, planos de programa e alinhamento de práticas do negócio. O plano também destaca Indicadores -chave de performance de Recursos Humanos (KPIs) para ilustrar como o plano atual está acompanhando às expectativas e quais ajustes nas métricas são propostas para o novo ano.</p>



<p>Cadeia de suprimentos (pessoas envolvidas com materiais / ingredientes que se estendem ao processo de uma manufatura para o distribuidor, varejista, consumidor)</p> <p>MEDIDAS DE DESEMPENHO PESSOAS PERIGOS E RISCOS</p>	<p>Falta de preocupação com as questões de segurança de alimentos relacionadas à equipe de cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos ainda é vista como fora dos processos de gestão de segurança de alimentos. Desvio de padrões é motivo para conflito já que as partes envolvidas podem pensar que não é de sua responsabilidade. Perdas de material podem acontecer porque existe falta de acordo claro sobre as normas de segurança de alimentos.</p>	<p>A equipe da cadeia de suprimentos ainda não se apropria das questões de segurança de alimentos, mas eles seguem o que enxergam como requisitos complexos de departamentos especializados. Algumas iniciativas de negociação e o início de um melhor entendimento começa a aparecer. Início do desenvolvimento de parceria entre a equipe da cadeia de suprimentos e seus clientes.</p>	<p>Requisitos de boas práticas de higiene são solicitados aos fornecedores, mas é visto como oneroso. A apropriação da segurança de alimentos pelos fornecedores ainda é inconsistente, porque falta em sua equipe compreensão na discriminação entre requisitos de qualidade e segurança de alimentos, resultando na atribuição da responsabilidade do retrabalho para a equipe de garantia da qualidade. O representante da cadeia de suprimentos é convidado para o comitê de direção, mas sua participação é inconsistente.</p>	<p>Fornecedores demonstram melhor conhecimento dos requisitos de segurança de alimentos, sua razão e importância. Processos são padronizados e monitorados. Métricas mostram melhoria e os desvios são menos frequentes, e os problemas são resolvidos prontamente. Representantes da cadeia tornam-se mais integrados no comitê de direção..</p>	<p>Fornecedores demonstram que suas equipes estão plenamente conscientes da importância de seguirem os requisitos e processos de segurança de alimentos; se apropriam das questões de segurança de alimentos, dos requisitos, dos processos e métricas; a equipe é competente, faz análise crítica e contribui para mitigar riscos. Os representantes da cadeia de suprimentos são totalmente integrados ao comitê de direção multidisciplinar.</p>
---	---	---	---	---	---





<p>Partes interessadas externas (vendedores, reguladores provedores de serviços, como pessoal temporário MEDIDAS DE DESEMPENHO PESSOAS PERIGOS E RISCOS</p>	<p>Partes interessadas externas trabalham de forma autônoma sem supervisão ou expectativas; nenhum mecanismo ou processo em vigor para revisão de desempenho, conformidade contratual</p>	<p>Partes interessadas externas estão totalmente integrados com treinamento de integração em metas compartilhadas de segurança de alimentos e buscam apenas cumprir a legislação/ padrões mínimos. Não consideram que deveriam seguir todos os requisitos, pois não entendem sua importância. Regras de segurança de alimentos, processos, etc., são vistos como chatice de cliente. Cumprem apenas se forem constantemente supervisionados.</p>	<p>Os esforços de treinamento em segurança de alimentos e metas compartilhadas de segurança de alimentos são mais consistentes. Eles mostram mais compreensão e aceitação dos requisitos de segurança de alimentos e processos, mas ainda falta responsabilidade para todos os riscos e impactos.</p>	<p>As partes interessadas externas/pessoal é mais competente em relação aos problemas relacionadas à segurança de alimentos. Eles tendem a seguir os padrões apenas apresentando pequenos desvios. A comunicação é constante e há mais confiança para tirar dúvidas, sugestões ou até erros. As métricas são levadas a sério e feitas para analisar os resultados e melhorar o desempenho. Eles são consultados e inseridos nos planos de melhoria.</p>	<p>As partes interessadas externas são perfeitamente integradas à organização com rotinas de análises de desempenho, planos de melhoria contínua, colaborações para melhorar metas operacionais; As partes interessadas externas estão perfeitamente integradas e compartilham os objetivos de segurança de alimentos com rotina, análises de desempenho consistentes, planos de melhoria contínua, contribuições para melhorar metas operacionais.</p>
<p>Trabalho em equipe e Colaboração (as características e abordagens para um trabalho de criação cooperativa; comportamento efetivos, eficientes, provenientes de Mão de obra coesa) CONSISTÊNCIA DAS PESSOAS ADAPTABILIDADE PERIGOS E RISCOS</p>	<p>Departamentos/turnos são mantidos separados sem atividades interligadas; falta “visão geral” dos funcionários de como seu papel afeta os objetivos da organização; a solução de problemas é realizada de forma isolada; falta definição clara de papéis e responsabilidades; opiniões e consenso não solicitados ou bem-vindos; não existe recompensas ou reconhecimento para trabalhos em equipe; falta de comunicação.</p>	<p>Poucos esforços na direção de cooperação de um time mais interligada. Oportunidades mínimas para dar e receber opiniões. Maior consciência da necessidade de esclarecer os papéis e responsabilidades em relação à segurança de alimentos, mas limitada na execução do plano de conscientização. Ainda falta compreensão clara de diferença de qualidade e segurança de alimentos. Mais propensos a trabalhar juntos.</p>	<p>Alguns departamentos /equipes são mais abertos a comunicar e trabalhar juntos, especialmente para resolver problemas comuns. Os papéis foram esclarecidos. Melhor compreensão dos impactos de cada papel nos resultados e metas da organização. Mais liberdade para dar opiniões e feedbacks. Reconhecimento ou recompensa existe, mas não de forma sistêmica e depende da liderança da área.</p>	<p>A maioria das equipes de trabalho de forma mais integrada e a cooperação é mais intensa mesmo com departamentos que geralmente não são interligados em operações normais. Possuem desenvolvidos uma imagem completa dos impactos de cada área e papel na segurança de alimentos da empresa. Reconhecimento e recompensa são traçados de forma sistêmica e baseados em métricas/dados atuais. Equipes espontaneamente buscam opiniões externas, sugestões e apresentam suas preocupações nos esforços de rotina para resolver problemas ou melhorar as coisas.</p>	<p>Departamentos / turnos /funcionários exibem nível de compromisso e confiam uns nos outros e com a organização; existência de linhas abertas de comunicação; equipes exibem ampla gama de competências e participam de times multidisciplinares conforme necessário; Equipes exibem adaptabilidade e são flexíveis no cumprimento das mudanças/necessidades da planta; o pensamento criativo é encorajado e recompensado</p>





<p>Política de Consequências (incentivos, prêmios, reconhecimento) PESSOAS MEDIDAS DE DESEMPENHO CONSISTÊNCIA</p>	<p>Não há política, não há consistência na gestão de não conformidades / conformidades. Não há recompensa</p>	<p>Eles percebem que precisam dar feedback, mas não existe consistência nem estrutura estabelecida para ser seguida. Existe algum tipo de recompensa, mas sem transparência.</p>	<p>Eles percebem que é importante ter algum tipo de sistema/esquema, mas é um sistema "bruto" por exemplo, estabelecido de colega para colega, não individualizado/por grupos. Encarado quase como justo e transparente.</p>	<p>Existe uma política de consequência formalizada. Zero tolerância quando necessário. Encarado como justo e transparente. Adaptado para indivíduos ou grupos e amarrado à estratégica e objetivos de segurança de alimentos</p>	<p>Os comportamentos já são internalizados, com a mentalidade correta para a maioria do pessoal. Eles não precisam de reconhecimento especial para comportamentos compatíveis. As pessoas tentam inspirar os outros para fazer o seu melhor.</p>
<p>Empoderamento (o processo de dar ou delegar poder e autoridade dentro a organização) PESSOAS CONSISTÊNCIA</p>	<p>Sem conhecimento / não é permitido tomar qualquer ação</p>	<p>Possuem algum conhecimento / permitido agir (de forma localizada, não em toda a organização). Não recebem apoio geral para a ser apropriadamente responsável</p>	<p>Nível bom de conhecimento, mas incompleto / é incentivado a agir</p>	<p>Conhecimento quase total / a maioria das ações são tomadas de forma independente e correta</p>	<p>Conhecimento completo /ações corretas são sempre tomadas; preveem problemas de forma proativa problemas além de sua própria responsabilidade</p>
<p>Comunidade (quando necessário – que significa: família direta, parentes e grupos mais amplos). PESSOAS VISÃO E MISSÃO</p>	<p>Falta de pessoas, problemas de recrutamento, alta rotatividade, subsídios governamentais. Nenhum envolvimento com a comunidade.</p>	<p>Reconhecem que o apoio da comunidade é necessário. Identificando como avaliar o problema para desenhar um plano.</p>	<p>Conexões entre funcionários com a comunidade em geral é estabelecida.</p>	<p>Programas aplicados. Estabilidade da Mão de obra otimizada.</p>	<p>Focados na construção de programas sociais, engajamento total da comunidade. Dedicção elevada. Menor rotatividade. Mão de obra estável</p>
<p>Desempenho (a avaliação dos trabalhos, atos, comportamentos, ações, feitos, na execução do objetivo pretendido) PESSOAS MEDIDAS DE DESEMPENHO CONSISTÊNCIA</p>	<p>Nenhuma análise. Nenhuma métrica</p>	<p>Métricas para um fim específico, métricas de segurança de alimentos ainda não estão separadas das métricas de qualidade. Nenhum feedback é fornecido.</p>	<p>Existem algumas métricas. Não são realizadas sistematicamente. O desempenho individual/grupos é claramente relacionado à segurança de alimentos, mas pouco feedback ou uso de dados é realizado.</p>	<p>Métricas completas, usadas para conduzir a melhoria contínua. Validação e suporte de supervisores/líderes.</p>	<p>Equipes de alto desempenho. Visível. Sucesso das métricas. Tentam superar. Apoiam totalmente apoiam uns aos outros.</p>





<p>Motivação Comprometimento & Engajamento (o processo que sustenta e regula o comportamento do funcionário) (baseado em Maslow e Greenstreet)</p> <p>PESSOAS MEDIDAS DE DESEMPENHO CONSISTÊNCIA</p>	<p>Mão e obra na maioria desprendida; trabalhando principalmente pelo dinheiro; particularmente insatisfeitos e desanimados com o trabalho; Abordagem ditatorial para gerenciar o pessoal ou simplesmente não procuram a opinião deles.</p>	<p>Na maioria desengajada; interessados na hora extra; possuem mais dias de atestado do que deveriam; condições de trabalho não satisfatórias; particularmente insatisfeitos como gerente/ou com a própria equipe; realmente não gostam do trabalho, mas seguem em frente. Procurando oportunidades em outras empresas. Desenvolvimento e aplicação de práticas e procedimentos são direcionadas por legislações ou terceira parte. Por exemplo, a equipe se mantém realizando aquilo que foram pagos para fazer. A equipe realiza o que acha ser apropriado</p>	<p>Quase engajados, mas há vezes que não estão. Relativamente orgulhosos de trabalhar na empresa, mas não exprimem isso aos outros. Podem sair do emprego se forem tentados. Sem perspectiva de desenvolvimento de carreira. Duvidam da importância do risco representado pela segurança de alimentos e a eficácia dos regulamentos e requisitos de higiene, por exemplo, “sempre fizemos assim”</p>	<p>Engajados; sentem-se como uma parte vital do negócio; sentem-se importantes no trabalho; muito ocupados e sentindo-se às vezes estressados; sentimento de realização; só sairão se algo muito bom for oferecido. O engajamento do funcionário é aceito para auxiliar no cumprimento da regulamentação. Desenvolvem práticas de segurança de alimentos com algum envolvimento da equipe e oferecem a oportunidade para que os funcionários comentem ao término da atividade. Por exemplo. Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle/ Alimentos mais seguros, Melhor revisão do negócio.</p>	<p>Altamente engajado, auto motivado, Mão de obra comprometida; as pessoas se inspiram a dar o seu melhor e se interessam em identificar o que podem fazer pelas outras. Adoram trabalhar aqui; perspectivas claras de desenvolvimento de carreira aqui. Profissionais destaque podem sobressair. Buscam ativamente visões dos funcionários sobre como melhorar a segurança de alimentos. Por exemplo, interesse evidente na melhoria contínua para segurança de alimentos - incentivos/recompensas para conformidade e alcance consistente dos padrões internos; encorajam em propor sugestões para melhorar.</p>
<p>Responsabilidade e responsabilização (delegação e aceitação das ações de um indivíduo ou das ações da organização)</p> <p>PESSOAS MEDIDAS DE DESEMPENHO VISÃO E MISSÃO</p>	<p>Nenhuma responsabilidade clara e responsabilização estabelecidas. A mentalidade de vítima e perseguidor se faz presente.</p>	<p>Eles são informados sobre suas responsabilidades, deveres, e o que é esperado que eles façam, mas ainda tendem a resistir vendo como mais exigentes as demandas de pessoas detalhistas. Geralmente tentam se defender atribuindo a responsabilidade para os outros.</p>	<p>Indivíduos ou grupos sabem o que fazer, mas nem sempre fazem o que esperado que seja feito. Geralmente, eles tendem a seguir o que eles são obrigados a fazer na presença de seus líderes ou pessoas encarregadas de realizar o monitoramento dos padrões.</p>	<p>Indivíduos ou grupos estão plenamente conscientes do que eles precisam fazer e da razão por que eles deveriam fazer isso. O comportamento é mais consistente, mesmo na ausência da liderança direta. E apoiam um ao outro a permanecer. São mais vigilantes e tendem a não permitir que os colegas não cumpram com os regulamentos e requisitos.</p>	<p>Totalmente responsáveis e responsabilizáveis. Posição clara, descrição de funções. Apoiados pelo nível superior, pela equipe e pelos colegas.</p>
<p>Regionalidade e ajuste cultural (culturas, línguas, gêneros, idades, níveis de educação, duração da ocupação)</p> <p>PESSOAS CONSISTÊNCIA</p>	<p>Ignoram quaisquer diferenças; imposição de uma cultura; variam em nível de conformidade</p>	<p>Reconhecem as diferenças culturais, mas atendem à da maioria. Atividades ad hoc. Reagem aos problemas seguidos de uma auditoria ruim.</p>	<p>Realizam diagnósticos em diferenças culturais; criam e executam o plano levando em conta as diferenças</p>	<p>Avaliam o sucesso do plano, medição contínua e alcançam os valores mais profundas</p>	<p>Celebram as diferenças e o desenvolvimento proativo de atividades comunitárias; capacidade de absorverem com sucesso diferenças culturais</p>

<p>Métricas (padrões para medição ou avaliação de eficiência, desempenho, progresso ou qualidade de um plano ou processo)</p>	<p>Sem Diagnóstico de Cultura de Segurança de Alimentos</p>	<p>O Diagnóstico de Cultura de Segurança de Alimentos apresenta em torno de 1/3 de evolução</p>	<p>O Diagnóstico de Cultura de Segurança de Alimentos apresenta em torno de 1/2 de evolução</p>	<p>O Diagnóstico de Cultura de Segurança de Alimentos apresenta em torno de 2/3 de evolução no nível de maturidade</p>	<p>O Diagnóstico de Cultura de Segurança de Alimentos se aproxima do nível máximo de maturidade</p>
<p>PESSOAS MEDIDAS DE DESEMPENHO CONSISTÊNCIA</p>	<p>Nenhuma métrica para os elementos: Rotatividade, conformidades de BPF, planos de aprendizado, resultados de auditorias, auditoria interna, reclamações de consumidor, verificação comportamental, indicadores principais, observações ponto a ponto, conformidade dos PPRO's, tempo de inatividade, conformidade com as legislações de segurança de alimentos, BSC, pesquisa de engajamento, revisão anual de desempenho</p>	<p>Indicadores defasados, não implementados nem tratados sistematicamente.</p>	<p>Inclusão de alguns indicadores principais não implementados nem tratados sistematicamente.</p>	<p>Indicadores principais não implementados nem tratados sistematicamente, mas não para toda a organização.</p>	<p>Captura adequada e tratamento para todos estes indicadores. Comportamentos e atitudes envolvidas aceitos, adaptados e internalizados em toda a organização. Dados são essenciais para a tomada de decisão</p>
<p>Recursos, Financiamento e investimento (pessoas suficientes, tempo, equipamento, estrutura para alcançar comportamentos) (baseado em greenback) PESSOAS VISÃO E MISSÃO</p>	<p>Consideram a segurança de alimentos como um incômodo. Os requisitos de segurança de alimentos requisitos são rejeitados por motivos de interesse próprio.</p>	<p>Consideram a segurança de alimentos de baixa prioridade em relação às outras prioridades do negócio. Por exemplo, "tenho uma empresa para administrar, declarações fiscais para preencher etc."</p>	<p>É dada baixa prioridade à segurança de alimentos já que o negócio não consegue ver o benefício ou a importância da segurança de alimentos. Por exemplo, o negócio é resistente a discussões sobre segurança de alimentos – "nós nunca envenenamos alguém". Evidência de complacência inapropriada. Foco em finalizar o trabalho.</p>	<p>Definem a segurança de alimentos como uma das várias prioridades do negócio. Aceitam que a higiene dos alimentos é importante. Por exemplo, reconhecimento evidente de conformidade dentro do negócio. Receptivo a sugestões de inspetores de autoridade local.</p>	<p>Considera a segurança de alimentos uma prioridade, um fator crítico para o sucesso nos negócios e algo que eles devem ser vistos como excelentes. Por exemplo, referência frequente a segurança/higiene dos alimentos, entusiasmo para a prevenção em vez da remediação, ou seja, usam amostragem e testes para verificar a segurança em vez de ter problemas para controlar.</p>
<p>Ciência comportamental (aplicação do estudo científico de comportamento humano)</p>	<p>Não sente a necessidade de pesquisar o conhecimento comportamental. Mesmo o conhecimento técnico geralmente não engloba questões de segurança de alimentos profundamente.</p>	<p>Poucas pessoas percebem que o conhecimento técnico não é o suficiente. Sentem a necessidade do auxílio de aspectos comportamentais. Estão cientes de que mais conhecimento de ciência comportamental é necessário para ajudar e alavancar a eficácia de aspectos técnicos. Esse tipo de conhecimento é agregado através do de pessoas que tem maior curiosidade, representantes de Recursos Humanos ou com a ajuda de consultores.</p>	<p>Conceitos de Ciência Comportamental estão sendo inseridos no treinamento. Começam a incorporar e aplicar alguns conceitos nas ferramentas de gestão e no sistema de recursos humanos. As pessoas se referem com mais frequência às interações diárias, reuniões etc. para alcançar resultados comportamentais</p>	<p>A ciência comportamental é considerada tão importante quanto o conhecimento técnico. O Conselho, os Diretores, Gerentes e líderes são treinados, entendem e aplicam conceitos e ferramentas da ciência comportamental em suas interações diárias.</p>	<p>A empresa possui pessoas especializadas ou mais interessadas ou possui formas estabelecidas para constantemente atualizar o conhecimento comportamental. E aplica/articula este conhecimento dentro de suas práticas, treinamento e sistema de Recursos Humanos.</p>



<p>Competência (tarefas de trabalho, instruções de trabalho, conhecimento, habilidades, comportamentos)</p> <p>PESSOAS MEDIDAS DE DESEMPENHO CONSISTÊNCIA PERIGOS E RISCOS</p>	<p>Nenhuma definição de habilidade requeridas, tarefas ou instruções de trabalho.</p>		<p>Competências são descritas para todas as funções e posições. E a comunicação foi concluída. Então todo mundo sabe sobre seus significados, importância da sua avaliação de desempenho, desenvolvimento e plano de carreira.</p>	<p>Conceitos de competência e ferramentas já foram implementados e as pessoas são informadas sobre o perfil de competências de suas funções / posições. Pessoal sabe o significado das competências, foi treinado em como avaliar, para monitorar e para dar feedback.</p>	<p>Sistema de Gestão de Competências é completamente desenvolvido e integrado para todos as práticas e ferramentas de RECURSOS HUMANOS. O sistema de competência é articulado com a segurança de alimentos em treinamento, gerenciamento de práticas, avaliação de desempenho avaliação, progressão de carreira, sistema de recompensa. Funcionários são contemplados com oportunidades de desenvolvimento e progressão.</p>
<p>Suporte de gestão e supervisão/Prestação de contas (alocação de recursos, demonstração pessoal de suporte à segurança de alimentos, priorização da segurança de alimentos dentro de operações, reconhecimento da segurança de alimentos, ética e integridade na tomada de decisão de segurança de alimentos)</p> <p>PESSOAS VISÃO E MISSÃO CONSISTÊNCIA</p>	<p>A gestão defende uma não-conformidade, exceto quando há risco legal. Por exemplo, não há esforço para fornecer equipamento/ instalações adequadas que permitam que a equipe trabalhe corretamente, por exemplo, instalações para lavagem das mãos.</p>	<p>Liderança é inconsistente relativa à higiene dos alimentos e segue a instrução da legislação, por exemplo, falta de iniciativa e motivação por parte do negócio. – pouca presença/direção do negócio no ambiente de trabalho no que diz respeito à segurança de alimentos. Exceto após fiscalização</p>	<p>Líderes falham no papel de modelos de comportamento de segurança de alimentos e expressam cinismo para a equipe. Práticas precárias de segurança de alimentos permanecem não questionadas e o feedback não fornecido em relação a comportamentos de higiene. Por exemplo, Gerentes não aderem às regras de vestuário de proteção.</p>	<p>Líderes são modelo e incentivam os comportamentos desejados ligados à segurança de alimentos por parte da equipe assim como em concordância com a legislação. Líderes questionam as práticas precárias de higiene dos alimentos que não cumprem com que diz na legislação, por exemplo, está em conformidade com as regras para a prática higiênica. Demonstram interesse ativo na conformidade e lidam com as infrações.</p>	<p>Frequentemente encorajam o pessoal a aplicar os procedimentos de segurança de alimentos, explicam por que isso é necessário e aplaudem as boas práticas, por exemplo, interesse evidente em segurança de alimentos; bons exemplos de liderança. Reconhecimento de conquista, ou seja, pontuações para conformidade com padrões</p>



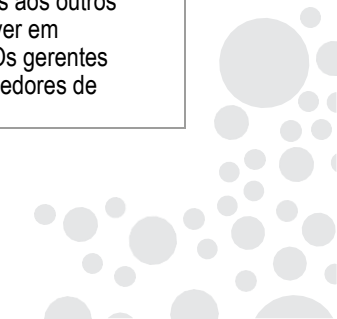


<p>Comunicações (Confiança para engajar na segurança de alimentos e relatar problemas, intensificar protocolos que dizem respeito à segurança de alimentos, comunicação falada e não falada) (baseada em Green street and skillssoft) PESSOAS CONSISTÊNCIA PERIGOS E RISCOS</p>	<p>Não há confiança ou estão efetivamente desmotivados para reportar os problemas. Por exemplo, baixa preocupação evidente de segurança de alimentos entre a equipe/ evidente medo de realizar o reporte – “mais que o meu trabalho vale”. O foco está na redução contínua de despesas versus. garantia de desempenho. RECURSOS HUMANOS está frequentemente entre os primeiros a sofrer em uma iniciativa contenção de despesas. Não há compromisso predeterminado a talentos em uma certa porcentagem da folha de pagamento ou receitas. Aquisição de talentos e gerenciamento de desempenho são tipicamente processos não automatizados devido à falta de interesse de investir em modernizá-los. Despesas para a aprendizagem e talento está bem abaixo dos padrões da indústria.</p>	<p>Empregados não são incentivados a relatar falhas na segurança de alimento. A comunicação sobre segurança de alimentos é escassa. por exemplo. Equipe é direcionada a prosseguir com o trabalho em torno de qualquer problema. Os processos de financiamento não são uniformes e quando os tempos são apertados, os investimentos em capacitação estão frequentemente entre o primeiro a serem sacrificados. Nem todo o gasto com treinamento é visível para Recursos Humanos porque investimentos consideráveis em “treinamentos fantasmas” são feitos a nível de departamento. Aquisição pode ficar envolvida na resolução de investimentos duplicados entre certas categorias de custo. Fora dos projetos de consolidação de investimentos - chave, as decisões de financiamento são comumente unificadas e muitas vezes desconexas. O planejamento de orçamento ocasionalmente leva em consideração as referências da indústria.</p>	<p>Comunicação sobre a segurança de alimentos é depreciada dos requisitos. Os problemas relatados ficam sem atendimento, por exemplo “suponho é melhor fazer “x”/ temos que fazer “x “porque o fiscal disse” Nenhuma ação é tomada quando os problemas são reportados ou as ações tomadas não são oportunas/equipe precisa levantar o problemas várias vezes para ser respondida. O maior esforço de racionamento é tipicamente coordenado com a expertise de aquisição e finanças. A coesão realmente começa quando o primeiro financiamento centralizado significativo e as decisões da plataforma são feitos através do consenso do comitê. Enquanto o comitê diretivo multidisciplinar é formado, várias oportunidades para alinhamento do negócio ou eliminação de duplicação pode ser esquecido porque este novo grupo foi recentemente estabelecido. Orçamentos-avo começam a levar em conta referências da indústria.</p>	<p>Comunicações focam na promoção da segurança de alimentos alinhadas à legislação. A equipe é incentivada a relatar exemplos de práticas inadequadas de segurança de alimentos para garantir o cumprimento. Por exemplo, funcionários indicam que eles podem influenciar a prática de segurança de alimentos dentro do negócio. As pessoas são consideradas investimentos que influenciam diretamente a agilidade da organização que financiá-las é considerável e os investimentos são agressivos para reter e atrair os melhores talentos. Com a maior parte das oportunidades de racionamento alcançadas, o foco agora é em capitalizar oportunidades emergentes para melhorar o desempenho da empresa. Metas de orçamento são paralelos às referências das melhores indústrias da classe.</p>	<p>Os funcionários se sentem completamente livres para relatar problemas e confiam na gestão para respondem positivamente. Por exemplo, comunicação evidente de assuntos de segurança de alimentos, por exemplo, quadro de avisos dos funcionários – exibição de reclamações e ações tomadas. A gestão é receptiva a sugestões de melhorias. A equipe se envolve na resolução de problemas e na provisão de suporte na tomada de ações acordadas. O desenvolvimento pessoal é uma parte integrante da marca da empresa, e o investimento per capita é o maior. Qualquer investimento de capital para novos sistemas ou acréscimos consideráveis na equipe são expressos em retorno para o negócio. Organizações neste nível são muitas vezes invejadas, seus métodos podem ser compartilhados com a extensão do empreendimento ou para os outros em uma espécie de consultoria. Orçamentos são no geral significativamente acima de referências do setor, pois são baseados nos objetivos para os Indicadores de Processos Chave e para o Retorno sobre os investimentos.</p>
--	--	--	---	--	---





<p>O papel de Recursos Humanos (estratégia; capacitação e talento, propriedade, treinamento específico de cargo, desdobramento/programa de validação de treinamento baseada em comportamento, padrões delineados de desempenho) (baseado no skilloft)</p> <p>PESSOAS VISÃO E MISSÃO ADAPTABILIDADE</p>	<p>Estratégia de capacitação e talento é pouco abrangente e orienta os esforços do time de recursos humanos. A equipe de recursos humanos é em grande parte reativa às partes interessadas do negócio no que diz respeito a processos independentes (aquisição, treinamentos, sucessão, conformidades etc.) O escopo dos papéis e da estrutura de Recursos Humanos impede a função de entender o negócio e os empregados. Diversos sistemas de RECURSOS HUMANOS são manuais. RECURSOS HUMANOS percebem funcionários como passivos a respeito da progressão e desenvolvimento de carreira. Muitas das necessidades de treinamento são obrigatórias; Capacitação e Desenvolvimento tipicamente necessitam de orientação. O valor da capacitação e talento é em grande parte do ponto de vista da organização, não do ponto de vista do funcionário.</p>	<p>As estratégias em relação a talentos críticos e capacitação de funções (aquisição de talentos, gestão de desempenho e performance) são realizados por meio de gestão de projetos e processos direcionados, mas não estão integrados. Também pode haver diferentes graus de maturidade dentro talento e capacitação. Capacitação e Desenvolvimento começam a se envolver mais proativamente com os negócios para garantir o alinhamento, mas os esforços não são consistentes e a mudança tende a acontecer lentamente. Maior apreciação pela propriedade do funcionário pelo desenvolvimento e carreira começa a surgir. RECURSOS HUMANOS reconhece que os membros da equipe estão iniciando seu próprio desenvolvimento, com ou sem Capacitação e Desenvolvimento. Gerentes escolhidos são estimuladores da capacitação dentro de suas equipes e eles ter um papel mais ativo em aconselhamento de carreira.</p>	<p>As práticas entre processos chave de talento e capacitação começam a se tornar integradas à medida que a organização reconhece a necessidade de maior adaptabilidade. Consultoria de desempenho é aplicada para assegurar melhor alinhamento entre as estratégias de RECURSOS HUMANOS e as do negócio. O desdobramento de metas da organização como forma de guiar os objetivos e o desenvolvimento do indivíduo e do time começam a se tornar mais difundidos. Os funcionários estão visivelmente mais responsáveis para coordenar o seu desenvolvimento e carreiras, e RECURSOS HUMANOS começa a projetar um ambiente propício para alcançar sucesso. Desenvolver talentos internos é bem reconhecido assim caminhos claros de desenvolvimento existem para a maioria dos cargos. Sistemas de recompensa começam a ser ligados ao talento e à capacitação.</p>	<p>Todos os aspectos (atração de talento, desenvolvimento, promoção, mobilidade, engajamento e recompensas) são conectados um ao outro a fim de aumentar a produção da empresa. A exploração de talentos internos mineração de talentos torna-se mais especializada. As estratégias de negócios são traduzidas rotineiramente em estratégias de talentos para que RECURSOS HUMANOS permaneça em sintonia com a empresa. Funcionários demonstram forte responsabilidade forte para se beneficiar do que a organização fornece e RECURSOS HUMANOS está focado em tornar mais claro o percurso. Os principais talentos são ativamente estimulados. Sistemas sofisticados e recompensas sociais contemplam o conhecimento e habilidades do funcionário (crachás, micro-credenciais etc.).</p>	<p>Presença de estratégias de RECURSOS HUMANOS altamente sofisticadas que integram curto e longo prazo. Objetivos estratégicos, que são normalmente inter-organizacionais, requeem aos líderes de RECURSOS HUMANOS colaboração de forma multifuncional, criando metas compartilhadas e ações. Coletivamente estes comportamentos impulsionam os resultados. A estratégia é continuamente revisada para garantir que está de acordo com o negócio e acompanhar com o negócio e prevenir riscos. Quando necessário, a estratégia é rapidamente alterada com base em entradas direcionadas por dados de forma a ficar em destaque. Os funcionários são atraídos para a organização devido à forte marca pessoal e reputação de recursos humanos e da diversidade cultural. Os funcionários recebem feedbacks em tempo real para que possam ações imediatas para se adaptar. Os funcionários incentivam ativamente uns aos outros para se envolver em capacitação. Os gerentes são desenvolvedores de pessoas.</p>
---	---	--	---	---	--





Apêndice 6: Programa de perigo e risco

- Introdução aos perigos
 - Microbiológico
 - Químico
 - Físico
- Estudos de casos, incluindo exemplos de falhas nos programas de segurança de alimentos
- Instruções sobre como minimizar os riscos de segurança de alimentos em toda a empresa e em toda a cadeia de suprimentos
- Exemplos de medidas de controle preventivo baseadas no risco, os princípios gerais do HACCP e os riscos de depender exclusivamente de inspeções e testes
- Informações sobre como as funções e responsabilidades de segurança de alimentos se encaixam em cada tarefa de trabalho
- Informações sobre as expectativas regulatórias e do cliente e o papel do GFSI
- Materiais que fornecem perspectivas e percepções do consumidor quanto ao risco à segurança de alimentos
- Comunicações sobre a importância de manter e melhorar a gestão da segurança de alimentos
- Informações sobre o papel de uma segurança de alimentos apoiante





Apêndice 7: Visão e missão - Coisas para buscar

Existem várias maneiras de avaliar o valor da segurança de alimentos dentro de uma empresa e a credibilidade relacionada à transmissão da mensagem:

- Onde a segurança de alimentos pesa na tomada de decisão corporativa?
 - As decisões sobre segurança de alimentos são baseadas no risco, no lucro, centradas no consumidor, ou mais apropriadamente vista como procedimento padrão de negócio?
- Como as pessoas demonstram sentimento de do ponto de vista de segurança de alimentos?
 - Esse sentimento é evidente nas formas de se realizar o trabalho?
- As mensagens de segurança de alimentos são aceitas e adotadas?
- Existe evidência de “competência inconsciente”, ou seja, onde as práticas de segurança de alimentos parecem ser uma segunda natureza e não exigem muito pensamento ativo?
- Existem indícios de sucesso ou fracasso nas iniciativas de segurança de alimentos?
- Os bons comportamentos em segurança de alimentos são reforçados e reconhecidos?
- Por outro lado, há consequências e responsabilização por maus comportamentos?
- A segurança de alimentos é medida com frequência para acompanhar seu “ritmo”?
- A mensagem é alterada com frequência para mantê-la atualizada?





Apêndice 8: Consistência - Coisas para buscar

Coisas para buscar	Focar em	Como avaliar / medir	Questionário
<p>Prioridades claras e direção - baseado em segurança de alimentos / risco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização Sistemática de riscos / perigos alimentares alinhados à estratégia • Compreender o seu negócio, problemas, desafios, oportunidades e riscos alimentares 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia empregada (por exemplo, SWOT) • Escaneamento horizontal para identificar e antecipar-se a riscos sistêmicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Como são avaliados os riscos alimentares (emergente)? • Como você prioriza a estratégia de segurança de alimentos baseada em riscos para alimentos?
<p>Alinhamento de investimento - pessoas, processos, tecnologia, físico (planta, instalações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerações sobre segurança de alimentos em todas as funções quando há gasto/investimento de capital, ou seja, design, mudança, compra, aquisição, P & D (em todos os departamentos) • Priorização adequada de tomada de decisão de SA • criar um ambiente favorável para SA • conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Através da verificação registros e entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Como as considerações de segurança de alimentos são levadas em conta por funções diferentes? (investimento / mudança de design/ aquisição / P & D)? • Como são definidas as prioridades de segurança de alimentos? Estão alinhadas com os objetivos da política de SA?
<p>Reforço sistemático - mecanismos essenciais para alcançar a cultura de segurança de alimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade e métricas: incluindo KPI's • Recompensas • Reconhecimento de comportamento adequado • Consequências para o fracasso • Ações correspondem às palavras 	<ul style="list-style-type: none"> • Através de observações, entrevistas e registros • Através de observações, entrevistas e registros 	<ul style="list-style-type: none"> • Como você responsabiliza as pessoas por suas tarefas de SA? • Como você reconhece /recompensa bons comportamentos para SA? • Como você lida com falhas de SA e suas consequências?

