

# FSSC 22000



## FSSC 22000

### DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO: CULTURA DE SEGURANÇA E QUALIDADE DE ALIMENTOS

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. REQUISITO DA GFSI .....</b>	<b>2</b>
<b>3. FSSC 22000 REQUISITO ADICIONAL 2.5.8 .....</b>	<b>2</b>
<b>4. PERGUNTAS DE ORIENTAÇÃO DA GFSI.....</b>	<b>3</b>
<b>5. ORIENTAÇÃO DA FSSC 22000 .....</b>	<b>3</b>
<b>6. ORIENTAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS E QUALIDADE.....</b>	<b>4</b>
<b>7. ORIENTAÇÃO ADICIONAL BASEADA NO PAS 320: GUIA PARA DESENVOLVER E MANTER UMA CULTURA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS MADURA.....</b>	<b>18</b>
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>20</b>

## TRADUÇÕES

Por favor, se atente que, no caso de traduções de documentos de orientação da FSSC 22000, a versão inglesa é a oficial e vinculativa.

## HISTÓRICO DE REVISÃO

<b>Data de publicação</b>	<b>Edição</b>	<b>Alterações</b>
<b>Novembro de 2020</b>	1	Primeira publicação
<b>Julho de 2023</b>	2	Atualizações feitas de acordo com a Versão 6 do Esquema FSSC 22000 e para incluir referência ao PAS 320:2023.

## 1. INTRODUÇÃO

A GFSI define a cultura de segurança de alimentos como “valores compartilhados, princípios e normas que influenciam a mentalidade e o comportamento em relação à segurança de alimentos, em toda uma organização” (GFSI 2020.1).

A definição deriva da literatura existente sobre cultura organizacional e de segurança de alimentos e se tornou prática e aplicável por meio do trabalho do grupo.

Uma cultura de segurança de alimentos madura é aquela em que a visão e a missão da empresa foram divididas nos detalhes precisos das expectativas de cada departamento e pessoa em toda a organização.

## 2. REQUISITO DA GFSI

O documento de benchmarking da GFSI contém o seguinte requisito que deve ser implementado pelos Proprietários do Programa de Certificação (CPO) aprovados pela GFSI e auditados no local.

Requisito: Devem ser fornecidas evidências do compromisso da alta direção em estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente o Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos. Devem estar incluídos elementos da cultura de segurança de alimentos, consistindo no mínimo em:

- Comunicação,
- Treinamento,
- Feedback de funcionários e
- Medição de desempenho em atividades relacionadas à segurança de alimentos.

## 3. FSSC 22000 REQUISITO ADICIONAL 2.5.8

O requisito adicional 2.5.8 sobre Cultura de Segurança e Qualidade de Alimentos está incluído na Parte 2 do Esquema FSSC 22000 Versão 6. Este requisito é aplicável a todas as categorias da cadeia de alimentos. O requisito está de acordo com o requisito da GFSI. O requisito adicional 2.5.8 indica:

*a) De acordo e em adição à cláusula 5.1 da ISO 22000:2018, como parte do compromisso da organização de promover uma cultura positiva de segurança de alimentos e qualidade, a alta direção deve estabelecer, implementar e manter objetivo(s) de cultura de segurança de alimentos e qualidade como parte do sistema de gestão. Os seguintes elementos devem ser abordados, como mínimo:*

- *Comunicação,*
- *Treinamento,*
- *Feedback e envolvimento do funcionário, e*
- *Medição do desempenho das atividades definidas, abrangendo todas as áreas da organização que afetam a segurança de alimentos e a qualidade.*

*b) O(s) objetivo(s) deve(m) ser apoiado(s) por um plano de cultura de segurança de alimentos e qualidade documentado, com objetivos e prazos, e incluído na análise da gestão e nos processos de melhoria contínua do sistema de gestão.*

## **4. PERGUNTAS DE ORIENTAÇÃO DA GFSI**

A GFSI elaborou um conjunto de perguntas de orientação que podem ser usadas ao auditar uma organização em relação a um Esquema de certificação aprovado pela GFSI.

## **5. ORIENTAÇÃO DA FSSC 22000**

Este documento de orientação da FSSC 22000 inclui orientações para auditores e organizações sobre como avaliar a cultura de segurança de alimentos e qualidade dentro de sua organização, de acordo com a FSSC 22000 Requisito Adicional 2.5.8, e como as perguntas de orientação da GFSI relacionam-se à ISO 22000:2018 e ao SGSA geral.

## 6. ORIENTAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS E QUALIDADE

### FSSC 22000 VERSÃO 6 REQUISITO ADICIONAL 2.5.8

De acordo com a cláusula 5.1 da ISO 22000:2018, como parte do compromisso da organização de promover uma cultura positiva de segurança de alimentos e qualidade, a alta direção deve estabelecer, implementar e manter objetivo(s) de cultura de segurança de alimentos e qualidade como parte do sistema de gestão. Os seguintes elementos devem ser abordados, como mínimo:

- **Comunicação,**
- Treinamento,
- Feedback e envolvimento do funcionário, e
- Medição do desempenho das atividades definidas, abrangendo todas as áreas da organização que afetam a segurança de alimentos e a qualidade.

### ORIENTAÇÃO SOBRE A AUDITORIA DO ELEMENTO COMUNICAÇÃO

- A gerência sênior pode demonstrar seu envolvimento com a segurança de alimentos estabelecendo expectativas para cada departamento e pessoa em toda a organização, em relação à cultura de segurança de alimentos e qualidade; por exemplo, estabelecer se ela está incluída nas descrições dos cargos.
- Verifique como os aspectos da cultura de segurança de alimentos e qualidade são comunicados em toda a organização; por exemplo, determinar se a organização possui uma política de comunicação e matriz de comunicação.
- Verifique como a alta direção verificou que todos os funcionários, por exemplo, entendem as expectativas da cultura de segurança de alimentos e qualidade, verifique se ela está incluída na indução e no treinamento anual do pessoal e se está incluída uma avaliação do entendimento dos funcionários.
- Entreviste o pessoal no chão de fábrica para determinar se eles conhecem suas responsabilidades e pelo quê são responsáveis em relação à segurança de alimentos e às tarefas relacionadas à qualidade. Verifique como o pessoal recebe feedback sobre o desempenho da produção e questões de segurança/qualidade de alimentos; por exemplo, verifique se há reuniões de produção semanais ou mensais e inclua feedback sobre o desempenho da produção e questões de segurança/qualidade de alimentos.
- Avalie durante as entrevistas com a alta direção se eles podem explicar as expectativas de qualidade e segurança de alimentos da organização e como elas são usadas nos processos de tomada de decisão.

- Avalie durante as entrevistas com o pessoal de chão de fábrica o quanto eles estão informados sobre as expectativas de segurança de alimentos e qualidade. Por exemplo, verifique o nível de conforto e facilidade com que o auditado explica ou responde quando perguntado sobre as expectativas, por exemplo, se ele sabe o que fazer quando ocorre uma não conformidade. Ele pode descrever para sua seção/área de trabalho o que é não conformidade?
- Avalie a capacidade da alta direção de reagir, por exemplo, em relação a reclamações de clientes ou questões de fornecedores, de maneira oportuna e eficaz, garantindo que as decisões corretas sejam tomadas. Isso pode ser avaliado durante a entrevista com a alta direção, bem como durante a amostragem de reclamações de clientes e ações corretivas.
- Avalie se as expectativas de segurança de alimentos e relacionadas à qualidade são comunicadas em uma linguagem compreendida pelo pessoal no chão de fábrica. Por exemplo, procure exemplos de materiais traduzidos afixados nas paredes onde os funcionários trabalham ou em outras áreas, como as paredes da cantina.
- Verifique se o material de treinamento está disponível e as traduções estão no idioma local, e faça uma amostragem e examine as folhas de respostas se forem usados testes escritos para verificação de competência.

## COMUNICAÇÃO

PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI	ISO 22000:2018	ORIENTAÇÃO
Como seus líderes seniores se envolvem com a segurança de alimentos?	<p><b>Cláusula 5.1, d)</b></p> <p>A alta direção deve demonstrar liderança e compromisso com relação ao SGSA, comunicando a importância da gestão eficaz da segurança de alimentos e da conformidade com os requisitos do SGSA, requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis e requisitos mutuamente acordados do cliente relacionados à segurança de alimentos.</p>	A avaliação desta cláusula da ISO 22000 também deve incluir as expectativas de cada departamento e pessoa em toda a organização com relação à cultura de segurança de alimentos.
Como sua mensagem é usada para comunicar as expectativas de segurança de alimentos a todos os funcionários?	<p><b>Cláusula 5.2.2, a) e b)</b></p> <p>A política de segurança de alimentos deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>estar disponível e ser mantida como informação documentada;</li> <li>ser comunicada, compreendida e aplicada em todos os níveis da organização.</li> </ol>	A avaliação desta cláusula da ISO 22000 também deve incluir uma avaliação detalhada de como os aspectos da cultura de segurança de alimentos são comunicados em toda a organização.

<p>A visão e a missão da sua empresa estão expressas claramente, para que todos os funcionários as entendam?</p>	<p><b>Cláusula 5.2.2, b)</b> A política de segurança de alimentos deve ser comunicada, compreendida e aplicada em todos os níveis da organização.</p>	<p>A avaliação desta cláusula da ISO 22000 também deve incluir como a alta direção verificou se todos os funcionários entendem as expectativas da cultura de segurança de alimentos.</p>
--	---	--

<b>COMUNICAÇÃO</b>		
<b>PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI</b>	<b>ISO 22000:2018</b>	<b>ORIENTAÇÃO</b>
Você tem certeza de que todos os funcionários conhecem suas responsabilidades e são responsáveis por suas tarefas relacionadas à segurança de alimentos, e que as responsabilidades estão bem relacionadas?	<p><b>Cláusula 5.3.1</b> A alta direção deve garantir que as responsabilidades e a autoridade das funções pertinentes sejam atribuídas, comunicadas e compreendidas na organização.</p> <p><b>Cláusula 7.4.3</b> A organização deve estabelecer, implementar e manter um sistema eficaz para comunicar questões que tenham impacto na segurança de alimentos. Para manter a eficácia do SGSA, a organização deve garantir que a equipe de segurança de alimentos seja informada em tempo hábil das seguintes alterações: a) – m).</p>	A avaliação deve ser incluída na entrevista com o pessoal no chão de fábrica. Procure evidências de feedback que o pessoal receba sobre o desempenho da produção e questões de segurança de alimentos.
Você pode articular as expectativas de segurança de alimentos da sua empresa e como elas são aplicadas a todas as decisões?	<p><b>Cláusula 4.2</b> Para garantir que a organização tenha a capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos estatutários, regulamentares e do cliente aplicáveis, com relação à segurança de alimentos, a organização deve determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c) as partes interessadas relevantes para o SGSA;</li> <li>d) os requisitos relevantes das partes interessadas do SGSA.</li> </ul> <p>A organização deve identificar, revisar e atualizar as informações relacionadas às partes interessadas e seus requisitos.</p> <p><b>Cláusula 6.2</b> A organização deve definir objetivos para o SGSA nas funções e níveis pertinentes.</p>	<p>Isso deve ser abordado ao entrevistar a alta direção.</p> <p>Além disso, verifique ao entrevistar o pessoal no chão de fábrica para avaliar o quanto eles estão informados sobre as expectativas de segurança de alimentos.</p>

COMUNICAÇÃO		
PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI	ISO 22000:2018	ORIENTAÇÃO
Sua estratégia permite que você responda de forma rápida e eficaz, com supervisão apropriada, para garantir que as decisões corretas sejam tomadas?	<p><b>Cláusula 4.1</b> A organização deve determinar questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu SGSA. A organização deve identificar, revisar e atualizar as informações relacionadas a essas questões externas e internas.</p> <p><b>Cláusula 6.3</b> Quando a organização determinar a necessidade de mudanças no SGSA, incluindo mudanças de pessoal, as mudanças devem ser realizadas e comunicadas de forma planejada. A organização deve considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e) o objetivo das mudanças e suas possíveis consequências;</li> <li>f) a integridade contínua do SGSA;</li> <li>g) a disponibilidade de recursos para implementar efetivamente as mudanças;</li> <li>h) a atribuição ou redistribuição de responsabilidades e autoridades.</li> </ul> <p><b>Cláusula 9.3</b> A alta direção deve revisar o SGSA da organização em intervalos planejados, para garantir sua adequação, conveniência e eficácia contínuas.</p>	O processo de tomada de decisão da alta administração determina isso e deve ser abordado durante uma entrevista com a alta direção. Especificamente, observe a capacidade da alta direção de reagir a, por exemplo, reclamações de clientes ou questões de fornecedores.

<p>Você pode identificar exemplos em que o uso de inteligência industrial ajudou a identificar perigos ou riscos potenciais para o seu negócio?</p>	<p><b>Cláusula 4.1</b></p> <p>A organização deve determinar questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu SGSA.</p> <p>A organização deve identificar, revisar e atualizar as informações relacionadas a essas questões externas e internas.</p>	<p>Especificamente, considere a NOTA 2 desta cláusula ao entrevistar a alta direção. Inteligência industrial também fazem parte da compreensão do contexto.</p>
---	--	---

### FSSC 22000 VERSÃO 6 REQUISITO ADICIONAL 2.5.8

De acordo com a cláusula 5.1 da ISO 22000:2018, como parte do compromisso da organização de promover uma cultura positiva de segurança de alimentos e qualidade, a alta direção deve estabelecer, implementar e manter objetivo(s) de cultura de segurança de alimentos e qualidade como parte do sistema de gestão. Os seguintes elementos devem ser abordados, como mínimo:

- Comunicação,
- **Treinamento,**
- Feedback e envolvimento do funcionário, e
- Medição do desempenho das atividades definidas, abrangendo todas as áreas da organização que afetam a segurança de alimentos e a qualidade.

### ORIENTAÇÃO SOBRE A AUDITORIA DO TREINAMENTO

- Avalie o programa de treinamento geral da organização, incluindo o conteúdo; por exemplo, avalie o procedimento de treinamento da organização, a matriz de treinamento e os registros de treinamento e determine se ele abordou tópicos relevantes.
- Avaliação de competência durante a entrevista de pessoal no chão de fábrica. Por exemplo, verifique o nível de conforto em ter uma conversa sobre o assunto com qualquer pessoa da linha de produção, não apenas com os líderes de equipe ou supervisores.
- Verifique as evidências de que o pessoal participou do treinamento em segurança de alimentos, incluindo se o pessoal que realiza atividades relacionadas a PCCs e PPROs foi treinado e se foi avaliado e considerado competente. Por exemplo, solicite evidências mantidas de treinamento, como registros de presença e testes escritos/registros assinados de observação na tarefa, além de permitir tempo suficiente para observar os funcionários no trabalho durante a produção e procure as boas práticas. Isso também se aplica ao treinamento em parâmetros de controle de qualidade.
- Verifique se o programa de treinamento da organização aborda os controles de gerenciamento de perigos e riscos na área de trabalho do pessoal e quais ações seriam tomadas caso não fossem cumpridos. Avalie as evidências documentadas de que esse treinamento foi realizado.

<b>TREINAMENTO</b>		
<b>PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI</b>	<b>ISO 22000:2018</b>	<b>ORIENTAÇÃO</b>
Quando foi seu último treinamento em segurança de alimentos e o que você aprendeu?	<p><b>Cláusula 7.2, b)</b></p> <p>A organização deve assegurar que essas pessoas, incluindo a equipe de segurança de alimentos e os responsáveis pela operação do plano de controle de perigos, são competentes com base na formação, treinamento e/ou experiência apropriados.</p>	<p>Avalie o programa geral de treinamento da organização.</p> <p>A avaliação também deve ser incluída na entrevista com o pessoal no chão de fábrica. Procure evidências de que o pessoal tenha participado de treinamento em segurança de alimentos.</p>
Como você treina os funcionários para entender por que os controles de gerenciamento de perigos e riscos em suas áreas são tão importantes e quais seriam as consequências de não segui-los?	<p><b>Cláusula 7.3</b></p> <p>A organização deve assegurar que todas as pessoas relevantes que trabalham sob o controle da organização estejam cientes de sua contribuição individual para a eficácia do SGSA, incluindo os benefícios do desempenho melhorado da segurança de alimentos e as implicações da não conformidade com os requisitos do SGSA.</p>	<p>Isso deve ser abordado no programa de treinamento da organização. Avalie o conteúdo do programa de treinamento e do treinamento.</p>

**FSSC 22000 VERSÃO 6 REQUISITO ADICIONAL 2.5.8**

De acordo com a cláusula 5.1 da ISO 22000:2018, como parte do compromisso da organização de promover uma cultura positiva de segurança de alimentos e qualidade, a alta direção deve estabelecer, implementar e manter objetivo(s) de cultura de segurança de alimentos e qualidade como parte do sistema de gestão. Os seguintes elementos devem ser abordados, como mínimo:

- Comunicação,
- Treinamento,
- **Feedback e envolvimento do funcionário, e**
- Medição do desempenho das atividades definidas, abrangendo todas as áreas da organização que afetam a segurança de alimentos e a qualidade.

**ORIENTAÇÃO SOBRE A AUDITORIA DO FEEDBACK DOS EMPREGADOS**

- Avalie quando foi a última vez que a organização levantou uma preocupação de segurança de alimentos ou qualidade ao entrevistar a equipe de segurança de alimentos (líder) e/ou o pessoal no chão de fábrica. Por exemplo, consulte o processo definido de comunicação interna sobre questões de segurança de alimentos e de qualidade e use-o para verificar se ele é seguido, confirme os destinatários-alvo e que feedback foi recebido deles.
- Avalie as preocupações específicas de segurança de alimentos e qualidade levantadas pelo pessoal e como isso foi gerenciado pela equipe de segurança de alimentos e pela alta direção, incluindo uma revisão das evidências documentadas. Determine se a organização possui um sistema de relatórios confidenciais, para que os funcionários comuniquem esses problemas de maneira confidencial. Por exemplo, verifique quais plataformas foram criadas pela organização para garantir linhas de comunicação abertas por meio de plataformas de bate-papo on-line criadas especificamente para problemas relacionadas à segurança de alimentos, e-mail de denúncia anônima ou números de telefone para uso dos funcionários, etc.
- Avalie como o pessoal contribui para a segurança de alimentos e qualidade na organização ao entrevistar o pessoal no chão de fábrica. Por exemplo, pergunte ao pessoal como eles comunicam sugestões, com quem falam e quando.
- Avalie se o pessoal está ativamente envolvido na proteção da segurança de alimentos. Por exemplo, orgulhar-se de seu próprio espaço de trabalho, assumir a responsabilidade por si mesmos e pelos outros e procurar seguir as regras definidas por departamento ou área de trabalho, observando durante a auditoria.
- Observe se o pessoal está comprometido e cumpre as expectativas de qualidade e segurança de alimentos da organização, enquanto estiver no chão de fábrica; por exemplo, observe os funcionários entrando na instalação e avalie se eles seguiram os procedimentos de entrada corretos, incluindo lavagem das mãos e uso adequado de EPI.

- Avalie se a documentação do SGSA foi concebida para apoiar as decisões e comportamentos de segurança de alimentos e qualidade dos funcionários. Por exemplo, verifique se as instruções são claras e estão disponíveis em um guia/formato passo a passo simples e verifique se as informações atualizadas mais recentes estão disponíveis no ponto de uso.
- Avalie se o pessoal está incluído no projeto e melhoria dos protocolos e instruções relacionados à segurança de alimentos e à qualidade. Verifique se a equipe de segurança de alimentos está envolvida nisso e se a equipe de segurança de alimentos e a alta direção incluem os funcionários nesse processo. Avalie como seu feedback é recebido e avaliado.
- Avalie como os protocolos e instruções são validados no chão de fábrica.

### FEEDBACK DOS FUNCIONÁRIOS

PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI	ISO 22000:2018	ORIENTAÇÃO
Quando foi a última vez que você ou alguém da sua equipe levantou uma preocupação de segurança de alimentos?	<b>Cláusula 5.3.3</b> Todas as pessoas devem ser responsáveis por informar sobre questões relacionada(s) com o SGSA à(s) pessoa(s) identificada(s).	A avaliação deve ser feita ao entrevistar a equipe de segurança de alimentos (líder) e/ou o pessoal no chão de fábrica. Identifique especificamente as preocupações de segurança de alimentos levantadas pelo pessoal e como isso foi gerenciado pela equipe de segurança de alimentos e a alta direção.
Como você contribui para a segurança de alimentos em sua organização?	<b>Cláusula 7.3, c)</b> A organização deve garantir que todas as pessoas relevantes que trabalham sob o controle da organização estejam cientes de sua contribuição individual para a eficácia do SGSA, incluindo os benefícios do desempenho aprimorado da segurança de alimentos.	A avaliação deve ser incluída na entrevista com o pessoal no chão de fábrica. Procure evidências de que o pessoal está ativamente envolvido na proteção da segurança de alimentos.
Até que ponto as pessoas estão comprometidas e agem de acordo com as expectativas de segurança de alimentos?	<b>Cláusula 7.1.2</b> A organização deve assegurar que as pessoas necessárias para operar e manter um SGSA eficaz sejam competentes (ver 7.2).	A avaliação deve ser feita entrevistando o pessoal no chão de fábrica. Procure evidências de que o pessoal está ativamente envolvido na proteção da segurança de alimentos.

<p>Sua documentação foi elaborada para apoiar as decisões e comportamentos de segurança de alimentos dos funcionários?</p>	<p><b>Cláusula 7.5.1, b)</b> O SGSA da organização deve incluir informações documentadas determinadas pela organização, como sendo necessárias para a eficácia do SGSA;</p>	<p>Especificamente, aborde a NOTA desta cláusula ao fazer a avaliação. NOTA: A extensão das informações documentadas de um SGSA pode diferir de uma organização para outra devido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ao tamanho da organização e seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;</li> <li>• à complexidade dos processos e suas interações;</li> <li>• à competência das pessoas.</li> </ul>
<b>FEEDBACK DOS FUNCIONÁRIOS</b>		
<p><b>PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI</b></p>	<p><b>ISO 22000:2018</b></p>	<p><b>ORIENTAÇÃO</b></p>
<p>Os funcionários estão envolvidos na elaboração e melhoria dos protocolos e instruções relacionados à segurança de alimentos?</p>	<p><b>Cláusula 5.3.2</b> O líder da equipe de segurança de alimentos deve ser responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) garantir que o SGSA seja estabelecido, implementado, mantido e atualizado;</li> <li>j) gerir e organizar o trabalho da equipe de segurança de alimentos;</li> <li>k) assegurar o treinamento e competências relevantes da equipe de segurança de alimentos (ver 7.2);</li> <li>l) relatar à alta direção sobre a eficácia e adequação do SGSA.</li> </ul>	<p>Em princípio, o pessoal é representado pela equipe de segurança de alimentos. Procure evidências de como a equipe de segurança de alimentos e a alta direção envolvem o pessoal ou o grupo representativo do pessoal ao desenvolver protocolos e instruções. Como os protocolos e instruções são validados no chão de fábrica?</p>

**FSSC 22000 VERSÃO 6 REQUISITO ADICIONAL 2.5.8**

De acordo com a cláusula 5.1 da ISO 22000:2018, como parte do compromisso da organização de promover uma cultura positiva de segurança de alimentos e qualidade, a alta direção deve estabelecer, implementar e manter objetivo(s) de cultura de segurança de alimentos e qualidade como parte do sistema de gestão. Os seguintes elementos devem ser abordados, como mínimo:

- Comunicação,
- Treinamento,
- Feedback e envolvimento do funcionário, e
- **Medição do desempenho das atividades definidas, abrangendo todas as áreas da organização que afetam a segurança de alimentos e a qualidade.**

**ORIENTAÇÃO SOBRE A AUDITORIA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

- Avalie como o desempenho da qualidade e segurança de alimentos da organização é medido; por exemplo, as metas de desempenho de qualidade e segurança de alimentos são estabelecidas e monitoradas?
- A avaliação deve ser incluída na entrevista com o pessoal no chão de fábrica; por exemplo, verifique se as metas departamentais foram definidas, pergunte como elas são monitoradas e com que frequência são relatadas, e solicite evidências.
- Verifique como o pessoal recebe feedback sobre o desempenho da produção e questões de segurança/qualidade de alimentos; por exemplo, um painel geral da empresa mostrando claramente o desempenho da segurança/qualidade de alimentos.
- Avalie como a alta direção avalia o desempenho da segurança/qualidade de alimentos. Por exemplo, uma pesquisa com os funcionários que é realizada periodicamente, relacionada especificamente à segurança/qualidade de alimentos, incluindo a cultura de segurança de alimentos e qualidade da organização.
- Avalie como as reclamações e questões de não conformidade são gerenciados pela organização e pela alta direção, incluindo uma revisão dos relatórios de ações corretivas. Por exemplo, verifique se são identificadas tendências de reclamações semelhantes e selecione alguns relatórios para seguir a trilha de quais ações foram realizadas, verifique o nível de análise de causa e a suficiência das ações realizadas para corrigir cada uma das questões, verifique a eficácia das ações realizadas perguntando se outras reclamações ou não conformidades de natureza semelhante foram recebidas.
- Avalie como o aumento da produtividade afeta a cultura de segurança de alimentos e qualidade da organização. Por exemplo, há mais NCs durante o pico de produção?

- Avalie como a organização planeja as mudanças e as gerencia, incluindo a revisão das evidências documentadas. Avalie a capacidade da alta direção de reagir, por exemplo, a reclamações de clientes ou problemas de fornecedores, fazendo amostragem de reclamações de clientes e não conformidades.
- Avalie como a organização implementa as mudanças com base nos resultados de tendências; por exemplo, verifique o resultado das análises críticas pela direção.
- Avalie o gerenciamento de quase acidentes da organização e as ações realizadas a partir de quase acidentes para promover a melhoria contínua; por exemplo, quando os dados de tendências indicam que os resultados estão se aproximando de um nível inaceitável, que ação é realizada pela organização antes que o limite seja excedido?

### MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ATIVIDADES RELACIONADAS À SEGURANÇA DE ALIMENTOS

PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI	ISO 22000:2018	ORIENTAÇÃO
Como é medido o seu desempenho de segurança de alimentos?	<p><b>Cláusula 9.1.2</b> A organização deve analisar e avaliar os dados e informações apropriados resultantes do monitoramento e da medição, incluindo os resultados das atividades de verificação relacionadas aos PPRs e ao plano de controle de perigos (ver 8.8 e 8.5.4), auditorias internas (ver 9.2) e auditorias externas.</p> <p><b>Cláusula 9.3.2</b> Entrada para análise crítica pela direção</p>	<p>A avaliação deve ser incluída na entrevista com o pessoal no chão de fábrica. Procure evidências sobre o feedback que o pessoal recebe sobre o desempenho da produção e questões de segurança de alimentos. Por exemplo, um painel geral da empresa mostrando claramente o desempenho da segurança de alimentos.</p> <p>Além disso, avalie como a alta direção avalia o desempenho da segurança de alimentos. Por exemplo, uma pesquisa com os funcionários que é executada periodicamente.</p>
Como você antecipa, gerencia e responde às mudanças, aprende com o passado e se prepara para o futuro?	<p><b>Cláusula 6.1.1</b> Ao fazer o planejamento para o SGSA, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2 e 4.3, além de determinar os riscos e oportunidades que devem ser abordados:</p>	<p>O processo de tomada de decisão da alta direção determina isso e deve ser abordado durante a entrevista com a alta direção. Especificamente, observe a capacidade da alta direção de reagir a, por exemplo, reclamações de clientes ou problemas de fornecedores.</p>

	<p>m) dar garantia de que o SGSA pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);</p> <p>n) aumentar os efeitos desejáveis;</p> <p>o) prevenir ou reduzir efeitos indesejados; alcançar a melhoria contínua.</p>	
MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ATIVIDADES RELACIONADAS À SEGURANÇA DE ALIMENTOS		
PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI	ISO 22000:2018	ORIENTAÇÃO
<p>Como o que você mede (por exemplo, reclamações de clientes, conformidade com procedimentos, produtividade, etc.) influencia sua cultura de segurança de alimentos?</p> <p>Suas medições estão relacionadas ao volume/eficiência em detrimento das medidas de segurança de alimentos?</p>	<p><b>Cláusula 9.1.2</b></p> <p>A organização deve analisar e avaliar os dados e informações apropriados resultantes do monitoramento e da medição, incluindo os resultados das atividades de verificação relacionadas aos PPRs e ao plano de controle de perigos (ver 8.8 e 8.5.4), auditorias internas (ver 9.2) e auditorias externas.</p> <p><b>Cláusula 10.2</b></p> <p>A organização deve melhorar continuamente a adequação, conveniência e eficácia do SGSA.</p> <p>A alta direção deve garantir que a organização melhore continuamente a eficácia do SGSA por meio do uso de comunicação (ver 7.4), análise crítica pela direção (ver 9.3), auditoria interna (ver 9.2), análise dos resultados das atividades de verificação (ver 8.8.2), validação de medida(s) de controle e combinação(ões) de medida(s) de controle (ver 8.5.3), ações corretivas (ver 8.9.3) e atualização do SGSA (ver 10.3).</p>	<p>Avalie como a organização e a alta direção gerenciam reclamações e problemas de não conformidade.</p>

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ATIVIDADES RELACIONADAS À SEGURANÇA DE ALIMENTOS		
PERGUNTA DE ORIENTAÇÃO DA GFSI	ISO 22000:2018	ORIENTAÇÃO
Como você analisa seus “quase acidentes” e usa essas informações para promover melhorias em seu sistema de segurança de alimentos?	<p><b>Cláusula 8.9.1</b> A organização deve assegurar que os dados derivados do monitoramento dos PPROs e PCCs sejam avaliados por pessoas designadas, competentes e que tenham autoridade para iniciar correções e ações corretivas.</p> <p><b>Cláusula 10.3</b> A alta direção deve garantir que o SGSA seja continuamente atualizado. Para conseguir isso, a equipe de segurança de alimentos deve avaliar o SGSA em intervalos planejados. A equipe deve considerar se é necessário revisar a análise de perigos (ver 8.5.2), o plano de controle de perigos estabelecido (ver 8.5.4) e os PPRs estabelecidos (ver 8.2). As atividades de atualização devem se basear em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>p) dados da comunicação, tanto externa como interna (ver 7.4);</li> <li>q) dados de outras informações relativas à adequação, conveniência e eficácia do SGSA;</li> <li>r) resultados da análise de resultados das atividades de verificação (ver 9.1.2);</li> <li>s) resultados da análise crítica pela direção (ver 9.3).</li> </ul> <p>As atividades de atualização do sistema devem ser mantidas como informações documentadas e relatadas como contribuição para a análise crítica pela direção (ver 9.3).</p>	Também está incluída a gestão de quase acidentes na avaliação desta cláusula.

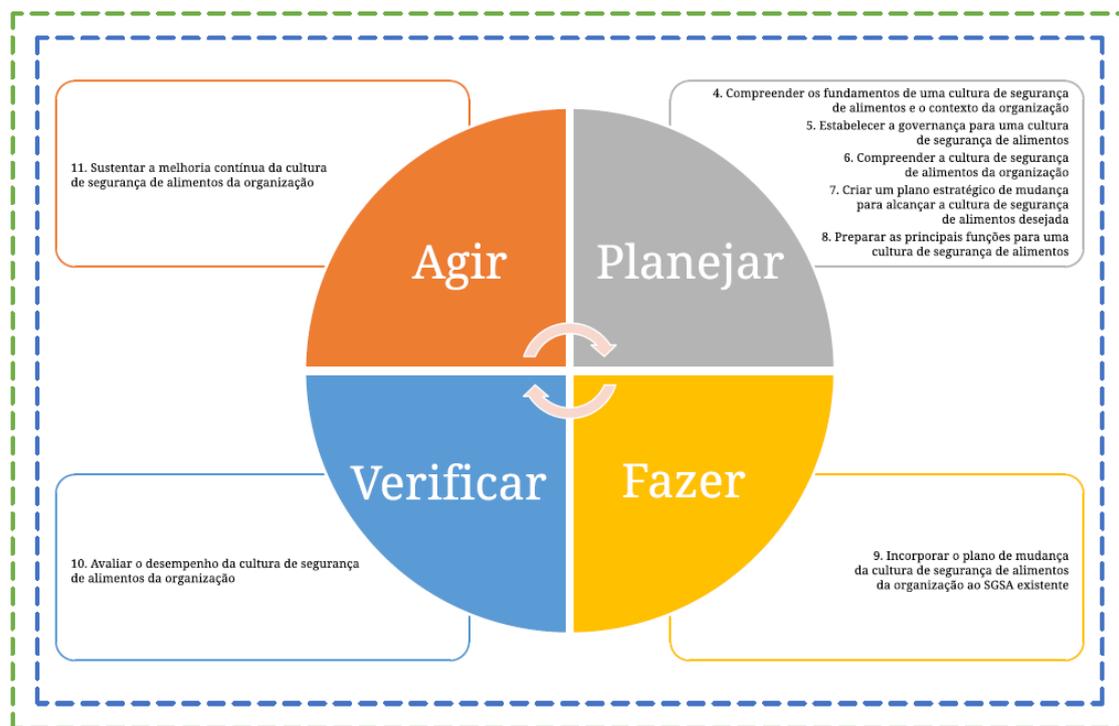
## 7. ORIENTAÇÃO ADICIONAL BASEADA NO PAS 320: GUIA PARA DESENVOLVER E MANTER UMA CULTURA DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS MADURA

O British Standards Institution (BSI) desenvolveu um padrão disponível publicamente para uso como recomendações de orientação e consultivas, que fornece maior clareza para a implementação da cultura de segurança de alimentos e qualidade.

Abaixo estão os aspectos a serem considerados conforme estabelecido pela PAS 320<sup>3</sup>, no entanto, além disso, o mencionado abaixo também indica onde esses aspectos podem ser integrados em seu SGSA por meio de referência cruzada com as cláusulas relevantes da ISO 22000:2018 e a inclusão de qualidade:

- Compreender os fundamentos de uma cultura de segurança de alimentos (e qualidade) e o contexto da organização: *(Integrar com a cláusula 4 da ISO 22000:2018)*
  - Definir o conceito de uma cultura de segurança de alimentos (e qualidade);
  - Estabelecer a relação entre a cultura de segurança de alimentos (e qualidade) e a cultura organizacional;
  - Compreender as questões internas e externas da organização.
- Estabelecer a governança para uma cultura de segurança de alimentos (e qualidade): *(Integrar com a cláusula 5 da ISO 22000:2018)*
  - Comprometimento, responsabilidade e consistência da alta direção;
  - Definir a visão, missão e valores da organização;
  - Estabelecer a política de cultura de segurança (e qualidade) de alimentos;
  - Estabelecer e gerenciar a estrutura organizacional, responsabilidades, obrigações e autoridades.
- Compreender a cultura de segurança de alimentos (e qualidade) da organização: *(Integrar com a cláusula 4 da ISO 22000:2018)*
  - Determinar o nível atual de maturidade da cultura de segurança de alimentos (e qualidade) da organização;
  - Determinar a cultura de segurança de alimentos (e qualidade) desejada.
- Criar um plano de mudança estratégico para alcançar a cultura de segurança de alimentos (e qualidade) desejada: *(Integrar com a cláusula 6 da ISO 22000:2018)*
  - Identificar os impulsionadores de mudanças;
  - Estabelecer a prontidão da organização para promover mudanças para alcançar a cultura de segurança de alimentos (e qualidade) desejada;
  - Mapear as necessidades, comportamentos, expectativas e mudanças no SGSA existente em relação às lacunas de maturidade da cultura;
  - Determinar riscos e oportunidades de segurança de alimentos (e qualidade);
  - Definir prioridades para uma mudança positiva de cultura de segurança de alimentos (e qualidade);
  - Estabelecer um plano de mudanças para a cultura de segurança de alimentos (e qualidade) da organização.

- Preparar as principais funções para uma cultura de segurança de alimentos (e qualidade): *(Integrar com a cláusula 7 da ISO 22000:2018)*
  - Recursos,
  - Desenvolver competência e consciência,
  - Comunicação e persuasão
  - Documentação.
- Incorporar o plano de mudanças da cultura de segurança de alimentos (e qualidade) da organização no SGSA existente: *(Integrar com a cláusula 8.1 da ISO 22000:2018)*
  - Gerenciar e incorporar mudanças,
  - Gerenciar perturbações e crises.
- Avaliar o desempenho da cultura de segurança de alimentos (e qualidade) da organização: *(Integrar com a cláusula 9 da ISO 22000:2018)*
  - Monitoramento e medição
  - Verificação
  - Análise, avaliação e relatórios
  - Análise crítica pela direção.
- Sustentar a melhoria contínua da cultura de segurança de alimentos (e qualidade) da organização: *(Integrar com a cláusula 10 da ISO 22000:2018)*
  - Melhoria contínua
  - Relatórios de quase acidentes
  - Aplicação de intervenções
  - Reconhecer as pessoas e celebrar os ganhos
  - Atualização.



**NOTA** Os processos na figura são numerados de acordo com a cláusula em que são discutidos neste PAS.

**Legenda**

- Cultura organizacional e seu contexto
- Cultura de segurança de alimentos

Figura 1 – Ciclo PDCA (Planejar-Fazer-Verificar-Agir) para Cultura de segurança de alimentos<sup>3</sup>

O PAS 320 está disponível gratuitamente para download no [site do BSI](#).

## 8. REFERÊNCIAS

1. Requisito adicional do FSSC 22000 V6
2. ISO 22000:2018 Sistemas de gestão de segurança de alimentos – Requisitos para qualquer organização na cadeia de alimentos
3. PAS 320:2023 Desenvolver e sustentar uma cultura madura de segurança de alimentos – Guia.