

Área temática: Operações

Gerenciamento da qualidade e do alimento seguro e seu impacto na satisfação do trabalhador: estudo de caso na Betel Avestruzes

AUTORES

LIANA CARON NAZARETH PEÇANHA

PRONUT

liana_pecanha@hotmail.com

ILIAN NAZARETH PEÇANHA

Universidade Federal de Lavras

iliannp@yahoo.com.br

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

Universidade de São Paulo

climongi@usp.br

MARIA APARECIDA DA CRUZ CONSTANTINO

Anhanguera Educacional S.A.

constan@usp.br

Resumo

O gerenciamento da qualidade é de grande importância em todas as fases do agronegócio e tem sido apontado como uma das funções-chaves para a fabricação do alimento seguro. O objetivo deste trabalho é identificar a satisfação do trabalhador perante o gerenciamento da qualidade e da segurança, após obtenção das ISO 9001:2000 e 22000:2005. Estudo de caso de natureza exploratória; a empresa analisada foi escolhida por ser a única do setor a obter, mundialmente, essas certificações. Os dados primários foram obtidos por entrevistas face a face com 6 dos 8 funcionários, transcritas e submetidas à análise de conteúdo. Os resultados mostram uma participação efetiva da direção no gerenciamento da qualidade, uma equipe comprometida com a qualidade e treinamento contínuo, percebidos pelos colaboradores como fatores facilitadores nos processos produtivos e nos cuidados com os animais. Os padrões adotados permitiram redução nas taxas de ovos contaminados e de mortalidade dos recém-nascidos. Entretanto, funcionários que não se adaptaram ao programa foram substituídos e alguns procedimentos da ISO 22000:2005 não têm sido cumpridos. Conclui-se que os funcionários estão satisfeitos quanto ao gerenciamento da qualidade e do alimento seguro, mas alguns conceitos não foram internalizados.

Palavras chave: gerenciamento da qualidade, alimento seguro, satisfação do trabalhador

Abstract

The quality management is very relevant in all the agribusiness' phases and it has been pointed as one of the key functions to the safe food production. The aim of this paper is to identify the worker's satisfaction facing the quality and safety management, after the ISO

9.001:2000 and ISO 22.000:2005 acquisition. An exploratory nature case study, the company analyzed is the only one in the business to get, worldwide, these certifications. It counts with 8 direct employees, 6 of whom have been interviewed. The primary data were gotten through face to face interviews, which were put into the paper and also submitted to content analysis. The results show an effective participation of the board in the quality management, a team committed to the quality and continuous training, seen by the collaborators as facilitators in the productive process and in the animal caring. The adopted patterns allowed a significant reduction in the contaminated eggs and newly born mortality rates. However, employees who didn't adapt to this program were replaced and some procedures of ISO 22000:2005 haven't been fulfilled. The conclusion shows workers are satisfied about the quality and food safety management, but some concepts weren't internalized.

Key words: quality management, food safety, worker's satisfaction

1. Introdução

O gerenciamento com os requisitos da qualidade é de vital importância em todas as fases de produção do agro-negócio e tem sido cada vez mais apontado como uma das funções-chave para o desenvolvimento de alimento seguro (BELLAVAR, 2004; KRIEGER; SCHIEFER, 2005). A pressão exercida por Organizações não governamentais, consumidores, rede de supermercados, legislações e comércio internacional faz com que muitas empresas implementem programas de qualidades. A Unidade Européia (2000) divulgou, em 2000, os novos princípios de segurança dos alimentos, preocupando-se com toda a cadeia produtiva, ou seja, os cuidados na criação também são considerados. Ao tratar da gestão da qualidade alimentar, a segurança do produto é extremamente relevante, pois se houver algum problema no processo ele poderá comprometer a saúde do consumidor (FIGUEIREDO; COSTA NETO, 2001).

A carne de avestruz, que tem atraído novos consumidores pelos baixos teores de gordura (FREIRE et al., 2004), faz parte de uma cadeia alimentar e para atender às exigências de consumo de países europeus necessita de uma garantia de qualidade e de inocuidade. A adoção de normas padronizadas na criação tem sido pré-requisito para sua aceitação em novos mercados. Entre as normas mais utilizadas no mercado, encontram-se a série ISO 9000, voltada para o gerenciamento da qualidade, e a série ISO 14000, voltada para a proteção do meio ambiente (ISO, 2006a). Mais recentemente, em setembro de 2005, surgiu ISO 22000, cujo foco é a segurança na cadeia alimentar e tem a intenção de harmonizar as normas internacionais que abordam esse assunto (ISO, 2005).

Este artigo apresenta um estudo exploratório sobre as relações possíveis entre o gerenciamento da qualidade e da segurança alimentar e a satisfação do colaborador em criatório de avestruz, levando em conta sua importância e uma lacuna existente sobre o assunto na literatura mundial. Pois, embora o gerenciamento da qualidade seja exaustivamente estudado, poucos são os estudos encontrados em criação de avestruzes e, ainda que as normas ISO 9000 e 14000 sejam aplicadas por milhares de organizações em mais de 150 países, trata-se de caso raro na estrutocultura. Por outro lado, a ISO 22000:2005 ainda é recente e a empresa deste estudo tornou-se a primeira criação animal acreditada no mundo, em outubro de 2006, sendo também a primeira no setor a obter as certificações ISO 9001:2000 e 14001:2004 (BETEL AVESTRUZES, 2007). O objetivo geral deste estudo é identificar a relação entre o gerenciamento da qualidade e de alimento seguro e a satisfação do colaborador. O objetivo específico é identificar as vantagens e desvantagens da implementação de normas ISO 9000, 14000 e 22000, segundo a percepção dos colaboradores da Betel Avestruzes. Acredita-se que os resultados obtidos poderão contribuir para um maior conhecimento do gerenciamento eficaz na criação deste animal e na produção de um alimento seguro.

2. Referencial Teórico

2.1 Gerenciamento da Qualidade

A qualidade é um termo que envolve aspectos simultâneos e que, ao longo do tempo, sofreu modificações. Garvin (1988) apresenta cinco abordagens da qualidade: a transcendental, que a vê como sinônimo de excelência nata; a baseada em manufatura, que se volta para atendimento às especificações do projeto livre de erros; a baseada no usuário, que se preocupa tanto com a conformidade das especificações do produto como também da adequação dessas especificações ao consumidor; a baseada em produto, que pensa a qualidade como um conjunto preciso de características que atendem as especificações necessárias para satisfazer ao consumidor; a baseada em valor, que vê a qualidade em questões de custo e

preço. Explicando esses fundamentos, Marshal Junior et al. (2006, p.33-34) destacam os fundamentos destas abordagens, apontados no quadro 1.

Abordagem	Conceito
Transcendental	(...) uma condição de excelência que implica ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o malfeito ou fraudulento (TUCHMAN, 1980, p.38), Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é (PIRSIG, 1974, p.185).
Baseada no produto	Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado (ABBOTT, 1955, p.126-127). Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço (LEFFLER, 1982, p.956).
Baseada no usuário	Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos (EDWARDS, 1968, p.37). Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor (KUEHN & DAY, 1962, p.101).
Baseada na produção	Qualidade [quer dizer] conformidade com as exigências (CROSBY, 1976, p.15). Qualidade é o grau em que o produto específico está de acordo com o projeto ou especificação (GILMORE, 1974, p.16).
Baseada no valor	Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável (BROH, 1982, p.3). Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são: a) o verdadeiro uso; e b) o preço de venda do produto (FEIGENBAUM, 1961, p.1).

Fonte: Adaptado de Marshal Junior et al., 2006, p.33-34.

Quadro 1 – Abordagens da qualidade segundo Garvin

Tentando conciliar todas estas visões, Slack et al. (1997, p.552) definem, no nível operacional, qualidade como sendo “a consistente conformidade com as expectativas do cliente”. Adequando-a ao cliente, define-se qualidade “como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço” (BARRY; PARASURAMAN, 1985, apud SLACK et al. 1997, p.552). Quando a experiência com o produto ou serviço for acima do que a esperada, a qualidade é percebida como alta e o consumidor está satisfeito; quando está abaixo do que a esperada, a qualidade é percebida como baixa e o consumidor pode estar insatisfeito. Quando atende ao esperado, nota-se a qualidade como aceitável.

Expectativas e percepções dos consumidores são influenciadas por fatores, sendo que alguns deles podem ser gerenciados, enquanto outros não (SLACK et al., 1997, p.553). No domínio do consumidor, suas expectativas são influenciadas por fatores tais como experiência prévia com o produto ou serviço, informação boca a boca de outros usuários, imagem de marketing da organização, entre outros. Já no domínio da organização, o gerenciamento responsabiliza-se por projetar o produto ou serviço e proporcionar as especificações de qualidade com que o produto ou serviço é criado (Ibidem, p.554).

O movimento da qualidade iniciou-se no Japão, através de Juran e Deming, considerados os inspiradores do milagre industrial deste país e denominados por muitos “gurus da qualidade”, juntamente com Feigenbaum, Juran, Ishikawa e Crosby, entre outros (MARSHAL JR. et al., 2006).

A influência dos pensamentos de Deming sobre gerenciamento é evidenciada pelo número de organizações que adotam os pontos principais de sua teoria, pela quantidade de livros e artigos relatando suas idéias e pelas dezenas de milhares de gerentes que participaram

de seus seminários (HILLMER; KARNEY, 2001). O primeiro de seus 14 pontos para a melhoria da qualidade, mostrados no quadro 2, é a constância de propósitos que, segundo Marshal Junior et al. (2006, p.36), “serve como um agente libertador do poder de motivação, criando em todos os colaboradores satisfação, orgulho e felicidade no trabalho e no aprendizado.

Ponto	Melhoria para a qualidade
1	Crie constância de propósito, visando aperfeiçoamento do produto e do serviço de forma a torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
2	Adote nova filosofia. A nova era econômica exige que a administração ocidental desperte para o desafio, conscientize-se de suas responsabilidades e assuma a liderança em direção à transformação.
3	Cesse a independência da inspeção para obtenção da qualidade, priorizando a internalização da qualidade do produto.
4	Evite ganhar negócio baseando-se apenas em preço. Minimizar o custo total, insistindo na idéia de um único fornecedor para cada item e desenvolvendo relacionamentos baseados em confiança.
5	Melhore constantemente o sistema de produção e serviço de forma a aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzindo custos.
6	Institua treinamento no trabalho.
7	Institua liderança cujo foco é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor.
8	Elimine o medo.
9	Quebre as barreiras interdepartamentais, ou seja, trabalhadores de diversas áreas devem trabalhar em equipe, antecipando problemas que possam surgir.
10	Elimine <i>slogans</i> , exortações e metas dirigidas aos empregados.
11	Elimine quotas numéricas ou padrões de trabalho, a administração por objetivos e a administração através de números e metas numéricas.
12	Faça com que as pessoas sintam orgulho de seu trabalho. A atenção dos supervisores deve se voltar para qualidade e não número.
13	Institua programas de educação e de auto-aperfeiçoamento para todos.
14	Colocar todos para trabalhar visando a transformação, que é tarefa de todos.

Fonte: Deming, 1990, adaptado de Marshal Junior et al., 2006, p.36-37.

Quadro 2 – 14 pontos para a melhoria da qualidade segundo Deming

Joseph Juran (apud ibidem, p.38-39), assim como Deming, preocupava-se também com as atividades administrativas, mas foi além de associá-las a métodos estatísticos e de controle da qualidade, sendo o primeiro a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial. Conhecidos como trilogia Juran, seus pontos fundamentais são planejamento, controle e melhoria. Segundo ele, é significativamente expressivo o número de problemas de qualidade causados por processos de gestão. Assim, Juran considera que a principal prioridade do gestor deve ser a melhoria da qualidade, seguida do planejamento, que deve ter a participação das pessoas que irão implementá-lo, e, posteriormente, da promoção do controle da qualidade, que deve ser delegado aos níveis operacionais da empresa.

Feigenbaum (1986) foi o primeiro a utilizar a expressão TQC – *Total Quality Control* – ou seja, controle da qualidade total, em meados dos anos 50. Sua abordagem vê a qualidade como um instrumento estratégico, uma filosofia de gestão e compromisso com a excelência orientados para o cliente, sendo a premissa básica do TQC a qualidade ligada a todas as atividades e funções de uma organização. O comprometimento ocorre a partir da alta administração e as formas para desenvolvê-lo e atingi-lo “dependem da cultura, da história, da política, dos recursos e da personalidade da empresa” (apud MARSHAL JR. et al., 2006, p.39).

O trabalho de Crosby (apud SLACK et al., 1997, p.652) voltava-se à redução do custo da qualidade total como causa do “zero defeito”. Seus princípios de gestão são: a qualidade é

definida como conformidade às exigências, o sistema que leva à qualidade é a prevenção, não a inspeção, o padrão de desempenho é o “zero defeito” e o preço da não-conformidade tem que ser medido (MARSHAL JR. et al, 2006, p.40). Para ele, são necessários 14 passos para o processo do desenvolvimento, descritos no quadro 3.

Passos	Processo de desenvolvimento
1	Comprometimento com a qualidade (empenho da direção)
2	Grupo de melhoria da qualidade – forme equipes interdepartamentais
3	Mensuração – estabeleça padrões
4	Avaliação dos custos da qualidade
5	Estabelecimento de consciência da qualidade
6	Incentivo à ação corretiva
7	Planejamento para o “zero defeito”
8	Educação do empregado
9	Dia do zero defeito
10	Estabelecimento de objetivos
11	Remoção da causa do erro
12	Identificação – reconhecimento por cumprimento e superação de metas
13	Estabelecimento de conselhos da qualidade
14	Fazer tudo de novo

Fonte: Crosby, 1979, adaptado de Marshal Junior et al., 2006, p.40-41.

Quadro 3 – 14 passos para o processo de desenvolvimento da qualidade segundo Crosby

Ishikawa, conhecido como o pai do TQC japonês, preocupou-se com os aspectos humanos e a implementação dos círculos de controle da qualidade. Para esse autor (KAORU,1993), o controle da qualidade total permite que, com a participação de todos os empregados, incluindo o presidente, qualquer empresa ofereça produtos, ou serviços, melhores a um custo mais baixo, aumente as vendas, melhore os lucros e transforme-se numa organização melhor.

Reed, Lemak e Mero (2000, p.7-8) identificaram duas áreas onde praticamente existe concordância entre as idéias desses cinco autores. Todos enfatizam que o consumidor é quem define qualidade e que a qualidade cria a satisfação do consumidor que leva a uma melhora na posição competitiva. Igual consistência é a visão de que custos de perda e retrabalho são altos e devem ser eliminados. Também há unanimidade em quatro atributos do gerenciamento do processo: liderança e compromisso, educação e treinamento, equipes e cultura organizacional apropriada. É enfatizado por todos esses autores que o TQM não funcionará sem o compromisso da alta direção a longo prazo. Além disso, as pessoas na organização precisam ser educadas sobre os conceitos de qualidade e treinadas no uso de ferramentas e técnicas de qualidade. Ao mesmo tempo, para resolução de problemas de qualidade, é necessário comunicação nos vários níveis da organização e inter-departamentos, o que implica no estabelecimento e utilização de equipes trocando idéias e informações. Finalmente, os autores concordam que TQM exige uma cultura organizacional voltada para a qualidade, onde todos os indivíduos apóiam-na, querendo produzir com qualidade e que procuram se livrar de práticas que não produzem qualidade.

As legislações da defesa do consumidor, além de normas internacionais amplas e aplicáveis na cadeia de interação cliente-fornecedor, tais como a família ISO-9000, transformaram definitivamente o escopo da qualidade, consolidando-a em todos os pontos dos negócios (MARSHALL JR., et al., 2006, p.29). Isso também inclui o agro-negócio e a cadeia produtiva do alimento.

2.2 Normas ISO

A Organização Internacional de Normalização Técnica (*International Organization of Satandardization*), conhecida mundialmente pela sigla ISO, é a maior organização de elaboração de padrões do mundo (ARNOLD, 1997). Fundada desde 1946 e em funcionamento desde 1947, a ISO é uma organização não-governamental internacional que reúne mais de uma centena de organismos nacionais de normalização (MARSHALL JR. et al., 2001, apud op.cit., 2006, p.62).

A sigla ISO, que inicia normalmente o título das normas e representa a sigla da organização independente do país em que atua, foi adotada por derivar da palavra grega isos que significa “igual” (ISO, 2006a). Desde 1947, foram publicados pela ISO mais de 16000 Padrões Internacionais, programas que atingem as mais diversas atividades, desde agricultura e construção até setores de tecnologia tais como código digital de sinais áudio visuais para multimídia.

Em sua grande maioria, esses padrões são específicos para um determinado produto, material ou processo. Entretanto, as séries ISO 9000 e ISO 14000 são amplamente conhecidas como “gerenciamento genérico de sistemas padronizados” (ISO, 2006b). A série ISO 9000 é concebida basicamente como um gerenciamento da qualidade, o que significa que a organização deve atender às necessidades de qualidade de seus clientes, além de possuir apropriados quesitos para melhorar a satisfação do cliente e conquistar melhoria contínua em sua performance no esforço de atingir tais objetivos; a série ISO 14000 é concebida basicamente como um gerenciamento ambiental, o que significa que a organização deve minimizar os efeitos danosos sobre o ambiente causados por suas atividades e conquistar melhoria contínua nos resultados obtidos através desse gerenciamento.

A certificação, tanto em normas ISO como em outros selos, surgiu da necessidade das empresas mostrarem a seus clientes e ao mercado que seu sistema de qualidade está adequado às normas de referência (MARSHALL JR. et al., 2006, p.65). Ela atesta, publicamente, que determinado produto ou processo está em conformidade com os requisitos especificados. Marshall Jr. (Ibidem) apontam que a certificação não deve ser vista como uma ação pontual e isolada:

[...] processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e conseqüente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito da qualidade por todos os setores da empresa, abrangendo seus aspectos operacionais internos e relacionamento com a sociedade e o ambiente.

2.3 Sistemas de Gerenciamento da Qualidade na cadeia produtiva do alimento

A questão relacionada à inocuidade do alimento, ou seja, de um elemento seguro, que não cause danos à saúde nem possua riscos de contaminação, origina-se do inglês *food safety* que, traduzido para a língua portuguesa, é segurança alimentar. Entretanto, a expressão segurança alimentar, que se origina do inglês *food security*, surgiu da preocupação da em atender à demanda de alimentos em função da expansão do consumo em nível mundial, ao abastecimento de uma determinada nação ou região.

Para Spers (1993, apud SPERS, 2000, p.284), a segurança do alimento está associada à “(...) garantia de o consumidor adquirir um alimento com atributos de qualidade que sejam do seu interesse, entre os quais destacam-se os tributos ligados à segurança.” Entende-se, nesse conceito, um alimento que não provoque danos à saúde mas que também possuiu alguns atributo inerentes ao alimento.

Spers (2000, p.285) lista algumas definições mais importantes sobre esse termo:

“(...) é a garantia em se consumir um alimento isento de resíduos que prejudiquem ou causem danos à saúde.” (FAO, *Codex Alimentarius*).

“(…) é o inverso do risco alimentar – a probabilidade de não sofrer nenhum dano pelo consumo de um alimento.” (HENSON; TRAILL, 1993).

“(…) aquisição, pelo consumidor, de alimentos de boa qualidade, livres de contaminantes de natureza química (pesticidas), biológica (organismos patogênicos), física (vidros e pedras), ou de qualquer outra substância que possa acarretar problemas à sua saúde.” (HOBBS; KERR, 1992).

“(…) segurança não é uma mercadoria que os consumidores de alimentos podem ir ao supermercado para comprar... antes, segurança é uma característica das mercadorias e serviços que eles compram, e ela é uma característica extremamente cara e em alguns casos impossível de ser acessada.” (SMITH et al., 1988).

O aparecimento de doenças e contaminação de produtos derivados do animal levou a um crescente interesse público pelo alimento seguro. Os consumidores tentam se informar mais sobre os produtos que consomem e as organizações, para atender à rivalidade da concorrência, são cada vez mais consistentes em procedimentos tais como segurança, qualidade e intensa comunicação por toda a cadeia produtiva. Cadeias de distribuidores, principalmente europeus, exigem que os exportadores levem em consideração o nível de resíduos de agrotóxicos, o respeito ao meio ambiente, à rastreabilidade e às condições de trabalho, higiene e saúde dos trabalhadores envolvidos na produção de alimentos (PORTOCARRERO; KOSOKI, 2006, p.36).

Com o objetivo de estabelecer padrões mundiais em toda a cadeia alimentar, foi divulgado, em 1º de setembro de 2005, a ISO 22000, Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos – requisitos para qualquer organização da cadeia de alimentos. Trata-se de um padrão desenhado especificamente para atingir a segurança na cadeia alimentar e pode ser aplicado por qualquer organização desta cadeia, desde a produção inicial do alimento (ISO, 2005). Seu propósito é assegurar que não existam elos que coloquem em risco a cadeia de fornecimento de alimentos (SGS, 2005). Ela espera que cada organização defina boas práticas de segurança alimentar, baseando-se em códigos reconhecidos tal como o HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), sigla para análise de perigos e pontos críticos de controle – sistema que se apóia numa “forma sistemática de identificar e analisar os perigos associados com a produção de alimentos e definir maneiras para controlá-los” (STRINGER, apud FIGUEIREDO; COSTA NETO, 2001, p.101). Embora possa ser aplicada sozinha, possui o mesmo formato da ISO 9001 e ISO 14001, o que permite integração com estas outras normas (MARIUZZO, 2004).

2.4 A satisfação do consumidor

Muitos autores trabalham com conceitos sobre a satisfação do cliente, todos eles muito parecidos. A satisfação relaciona-se ao “contentamento, prazer advindo da realização do que se espera, do que se deseja” (HOUAISS, 2005). Segundo Kotler (1995, p.182), “A satisfação do cliente é uma função diretamente relacionada entre as expectativas do produto e o desempenho percebido do produto”.

O cliente, de modo geral, é qualquer um a quem alguém forneça informações, produtos e serviços, e não apenas quem usa ou compra produto. “Cliente” significa qualquer pessoa para a qual se trabalha, dentro e fora da organização. “O cliente pode ser um comprador, um distribuidor, outra fábrica da organização, ou a estação de trabalho onde a próxima operação será desempenhada” (ARNOLD, 1994, p.271).

Comparando os serviços [ou produtos] recebidos pelo cliente com as suas expectativas, se o recebido for melhor ou igual ao esperado, o cliente ficará satisfeito. É importante verificar se esse processo acontece na mente do cliente, pois o que importa é o serviço [ou produto] percebido e não o serviço [ou produto] verdadeiro, criando assim dois pontos: o que provoca a expectativa e o que provoca a percepção (BATESON, 2001, p.49).

Para o cliente interno, o colaborador, é necessário entender qual a expectativa em relação a um determinado produto, serviço ou informação, saber as limitações a estas expectativas, sabendo explicar com clareza aos fornecedores, as suas necessidades.

Faz sentido que as expectativas do cliente referente aos serviços que serão prestados tenham como base as experiências anteriores com prestação de serviços ou seus concorrentes. Além disso, as expectativas das pessoas mudam conforme o tempo (KOTLER, 1995 p.51-52).

A percepção do cliente pelo produto é tão importante quanto à qualidade intrínseca do produto. Percepção é o processo pelo qual pessoas selecionam e interpretam as informações. O processo perceptivo consiste em três etapas: Sensação – atender a um objeto ou evento no ambiente com um ou mais dos cinco sentidos. Organização – dividir em categorias, através da combinação de categorias similares de objetos na memória da pessoa. Interpretação – emprestar significado ao estímulo, formando uma “regra” quanto a ser o objeto que goste (CZINKOTA et al., 2001).

Segundo Kotler (1998, p.174), a percepção não depende apenas do estímulo físico, mas também do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores da pessoa. Às vezes, as pessoas podem perceber a mesma situação de forma diferente da outra porque elas têm percepções diferentes do mesmo objeto ou situação.

Assim, a satisfação do cliente interno frente ao gerenciamento da qualidade é a atitude geral que ele tem em relação a um produto ou serviço após o terem adquirido e usado. No caso de implementação de normas ISO, é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pela implementação da norma (resultado) em relação às expectativas do que ela serviria. A percepção é tudo aquilo que ele passa a pensar deste padrão, tendo-o avaliado após a implementação. A expectativa é o conjunto de necessidades e desejos que o cliente interno pretende ver satisfeito utilizando as normas. Segundo este modelo de análise, quando a expectativa for maior do que a percepção, haverá insatisfação do cliente interno. Por outro lado, quando a percepção for maior ou igual do que a expectativa, haverá satisfação.

3. Metodologia

A metodologia escolhida é o estudo de caso, que, segundo Yin (1989), se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. A natureza do estudo é exploratória, visando à possibilidade de formular problemas mais precisos ou hipótese pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1994, p.44), permitindo que o pesquisador familiarize-se com o fenômeno ou obtenha nova percepção do mesmo (CERVO; BERVIAN, 2002, p.69). Acredita-se ser a melhor opção, uma vez que, embora gerenciamento da qualidade seja um tema profundamente estudado, não se tem conhecimento dele vinculado à segurança alimentar em criatório de avestruzes.

A revisão da literatura foi orientada para o gerenciamento da qualidade e da segurança alimentar e satisfação e percepção do cliente. O método de coleta e análise de dados adotado foi o qualitativo e a amostra intencional (RICHARDSON, 1999, p.158). A empresa escolhida foi a Betel Avestruzes, por ser o primeiro criatório brasileiro a possuir certificação ISO 22000:2005.

Os dados primários foram colhidos por entrevista semi-estruturada feita a cinco (num total de oito) colaboradores, entre eles o técnico agrícola e o gerente, acrescida de uma entrevista com o dono do criatório. As entrevistas foram transcritas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo, procurando-se descrever o que foi dito na entrevista segundo forma e o fundo (Ibidem). A análise da forma verifica palavras ou temas que são inicialmente selecionados, levantando sua frequência relativa na entrevista; no caso de temas, além de verificar a frequência, torna-se necessário desdobrá-los, interpretar frases, parágrafos,

expressões, classificando-as em categorias adequadas. A análise de fundo permite constatar tendências através de referências de símbolos.

Alguns dados de fonte secundária específicos sobre a Betel Avestruzes foram colhidos através de artigos disponibilizados na internet e do site da empresa.

4. Betel Avestruzes

A Betel Avestruzes, localizada no município de Cosmópolis e uma segunda unidade em Mogi Mirim, ambas no interior do Estado de São Paulo, tem suas atividades voltadas para a criação de avestruzes, nas fases de incubação de ovos, cria, recria, reprodução de aves próprias, hospedagem de aves e incubação de ovos de terceiros. Iniciou suas atividades no final de 2001 com a compra de um trio de avestruzes, seguida pela construção de 20 piquetes com 20 casais prontos para postura e a construção de um Centro de Controle dos Animais e do Depósito de Ração. No início da primeira postura, as incubações eram terceirizadas em incubatórios da região, mas já em 2002 construiu um setor de recria e de incubação.

Sua sede tem área aproximada de 370.000 m², dos quais cerca de 67% são dedicados diretamente à criação. A área do criatório localiza-se em topografia plana e atende as exigências do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Os piquetes destinados às aves possuem sistema de abastecimento automático de água e comedouros elevados. Possui modernas instalações para armazenamento de rações e outros nutrientes, equipamentos de apoio e atendimento das aves. Seu incubatório é considerado um dos mais modernos do país.

Hoje, o criatório possui em torno de 200 casais produtores, 112 piquetes para casais, 4 colônias e outros piquetes para aves menores. Conta com 8 colaboradores treinados e monitorados por técnicos e médicos veterinários. O foco da empresa na qualidade já é percebido em sua visão:

Ser um Criatório em crescimento, dedicado a excelência através da gestão ambiental, da qualidade total e da segurança alimentar em serviços e produtos, de forma a agregar valores para seus clientes, colaboradores e fornecedores, pela constante inovação, sempre procurando novas tecnologias e melhorias contínuas (BETEL AVESTRUZES, 2007).

Sua trajetória demonstra algumas realizações nesse sentido. Além do incubatório atender, desde seu início, os padrões estabelecidos pelas normativas do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), foi pioneira no segmento da estrutocultura ao conquistar a certificação de Qualidade ISO 9001:2000 expedida pela SGS do Brasil e acreditada pela SCC – Standarts Council of Canadá e Ambiental ISO 14001:2004, certificada pela mesma empresa e acreditada pela ANAB/USA – Ansi-Asq National Accreditation, nas unidades de cria e recria nos municípios de Cosmópolis e Mogi-Mirim, no interior do estado de São Paulo. Em outubro de 2006, foi certificada pela SGS do Brasil para obtenção da ISO 22000:2005 e acreditada pela empresa suíça Swiss Accreditation Service – SAS. Participa ainda do programa de melhoramento genético PROGESTRUZ, desenvolvido e coordenado pelo departamento técnico da ACAB (Associação dos Criadores de Avestruzes do Brasil); conquistou, por dois anos consecutivos, o prêmio de melhor criador do Brasil concedido pela ACAB.

5. Tratamento e Análise dos Resultados

As entrevistas analisadas são de dois colaboradores que manuseiam os avestruzes, aqui chamados de C1 e C2, um colaborador que manuseia os ovos (C3), um colaborador técnico agrícola (C4), que também manuseia os avestruzes, um estagiário (C5) e um gerente (C6). Além deles, que são tratados a seguir como colaboradores, também foi entrevistado o diretor, que é sócio da empresa.

Exceto C2, com seis meses de casa, e C5, que cumpria, na época da entrevista, estágio de dois meses, os outros 4 colaboradores ingressaram antes da obtenção de certificação da ISO 9001 e 14001, ocorrida em 23/08/2005.

Todos os seis colaboradores são unânimes em afirmar que o envolvimento efetivo do dono da empresa foi fundamental para sustentabilidade do gerenciamento da qualidade. O diretor reforça várias vezes, durante a entrevista, seu compromisso com a participação nos programas e em disponibilizar recursos para treinamento, o que também é percebido pelos funcionários. Todos afirmam que são continuamente treinados para atendimento dos altos padrões de qualidade exigidos. Inclusive, todos os funcionários reforçam, durante a entrevista, a importância do treinamento. Isso também é confirmado pelas horas/treinamento destinadas mensalmente aos funcionários.

Segundo C4 (o técnico), quando a empresa decidiu fazer a ISO 9001 já existiam alguns controles, mas eles não eram organizados. Ela foi, segundo a percepção de todos os funcionários, um grande facilitador na implementação de controles. Segundo C1, a norma ISO 9001 não diz o que tem que ser feito, mas sim o que você faz e prove que está efetuando. Para ele, a norma ajuda a empresa a organizar uma seqüência lógica de forma que o produto atenda os requisitos especificados. Com outras palavras, mas sentido parecido, C3 afirma que uma das vantagens da certificação é que o que está descrito na norma é o que qualquer pessoa segue. Para ele, se alguém se ausentar por algum motivo, outro pode cobri-lo e, no máximo uma semana depois, já está totalmente capacitado para substituí-lo. Ter a norma facilita não só no dia-a-dia como também no treinamento.

O gerente do criatório, C6, mostrou sua satisfação apoiando-se em dados obtidos em sua planilha de gerenciamento. Segundo ele, antes da implementação das normas ISO 9001 e 14000, havia um índice de contaminação de ovos significativo. De janeiro a 20 de setembro de 2006 este índice caiu vertiginosamente, atingindo 01 ovo contaminado num total de mais de 900, resultado muito mais eficaz do que apontam Kornefeld e Elmôr (2004). C6 credita este sucesso ao cumprimento rigoroso das normas estabelecidas, o que é reforçado por C4 e pelo diretor. Outro exemplo citado de melhoria relaciona-se à morte de filhotes recém nascidos, causada pela não absorção do saco vitelínico. Com o controle estatístico fornecido pelos dados definidos na política da empresa, pôde-se apontar que no início de semana aumentava-se o índice de óbitos, que puderam ser ligados ao pouco estímulo a exercícios nas folgas de final de semana nos funcionários.

A empresa efetuou a política de qualidade juntamente com a ambiental. As normas relativas à ambiental são consideradas fáceis de serem cumpridas, mas foram minimizadas pelos entrevistados. Segundo C2 e C4, são apenas detalhes, tais como preocupação com recolhimento de todos os resíduos e determinação de onde serão colocados. Talvez os colaboradores não estejam conscientizados sobre a importância ambiental de um descarte de resíduo correto.

A análise do processo de acreditação ISO 22000 demonstrou que a equipe está comprometida com a norma e consciente da necessidade de um controle maior para garantia de um animal saudável. C1 a acha “chatinha porque tem regras”, mas por outro lado lhe proporciona segurança porque o animal está sendo tratado adequadamente. C3 acha que esta norma é mais rígida e que exige cuidados mais intensos, mas pode ser que isso esteja relacionado à sua função, ponto crítico no controle de contaminação de ovos. Entretanto, C4 e C5 comentaram que, durante a visita para certificação, um deles percebeu a presença inadequada de uma lata de solvente. A mesma foi escondida no laranjal vizinho, demonstrando que, mesmo desejando cumprir as normas, qualquer recurso é válido para atender uma conformidade. Além disso, os autores desse estudo não precisaram passar pelo processo de higienização antes de sua entrada no criatório. Trata-se de exemplo simples, porém importante, ilustrando que, embora os colaboradores se preocupem em atender às

conformidades no dia da certificação, não o fazem sempre no dia-a-dia. Ou seja, o compromisso de adoção de 100% das normas específicas para obtenção de um animal saudável não está totalmente internalizado, já que algumas dessas normas, segundo seus procedimentos espontâneos, não são cumpridas.

Os colaboradores antigos vêm as ISO, tanto a 9000 como a 14000, como ferramentas que facilitam o dia-a-dia de seu trabalho. Todos afirmam que a implantação das normas superou suas expectativas para execução de suas tarefas. C6, funcionário com 6 meses de empresa, ingressou já numa fase de alta padronização. Ele considera muito fácil seu trabalho e não vê grandes diferenças após a implantação da ISO 22000.

O diretor aponta que, na implementação das certificações, teve que quebrar tabus no setor como também trocar cerca de 50% da equipe. Essa rotatividade também é citada por C4 e C6, que disseram que aqueles que não se adaptaram aos controles tiveram que ser substituídos. Aparentemente, não houve preocupação em internalizar, na equipe, os benefícios da implantação da certificação tanto ao colaborador como para a empresa. É natural, perante a implantação de mudanças, que o funcionário apresente dissonância cognitiva, o que pode lhe gerar desconforto. Cabe ao treinamento e desenvolvimento esclarecer os pontos benéficos da mudança para um maior envolvimento do colaborador.

C6, responsável pela elaboração das normas dentro da empresa, aconselha aos que desejam implementar a ISO 22000 e que já possuam a ISO 9001 e ou 14001, que comecem pela ISO 22000 como se não tivesse nada, pois ela é muito mais extensa e completa, para então encaixar as outras duas normas. Na Betel Avestruzes, foi feito exatamente o inverso: a partir da ISO 9001 e 14000, encaixou-se a 22000. Segundo ele, isso tornou o trabalho mais dificultoso.

Constata-se, pelos resultados apresentados, que a equipe entrevistada está satisfeita quanto aos quatro atributos necessários ao gerenciamento da qualidade: liderança e compromisso, educação e treinamento, equipes e cultura organizacional apropriada. Percebe-se um gerenciamento eficaz, baseado no compromisso da alta direção, o que provavelmente permitirá sustentabilidade da qualidade a longo prazo. Os colaboradores têm sido educados e treinados sobre os conceitos de qualidade e uso de ferramentas que lhes facilitam o manuseio da criação. Além disso, percebe-se que eles trocam informações entre si, procurando seguir os regulamentos adotados pelas normas ISO vigentes na organização. Entretanto, embora eles estejam satisfeitos, percebem-se algumas incongruências no processo: aparentemente, não houve internalização necessária na adoção diária de todas as práticas necessárias na criação de um animal saudável e algumas dessas práticas às vezes são negligenciadas.

6. Conclusões

Este trabalho mostra a satisfação dos colaboradores frente ao Gerenciamento da Qualidade e do alimento seguro na Betel Avestruzes, que reconhecem o compromisso da liderança com a qualidade, pois ela se envolve nos programas, disponibiliza recursos para educação e treinamento e permite troca de informações entre todos da organização. Segundo a percepção dos funcionários, as implementações das normas ISO 9001, 14001 e 22000 facilitam no seguimento das regras, no treinamento e no cuidado com os animais. Entretanto, percebe-se que a importância de alguns itens das normas 14001 e 22000 tem sido minimizada.

O trabalho aponta que as implementações das normas ISO 9001 e 14001 permitiram queda acentuada no índice de ovos contaminados e na morte de filhotes pela não absorção do saco vitelínico. Entretanto, não foi possível medir resultados provenientes da ISO 22000.

Sugere-se que, empresas portadoras de ISO 9001 e 14001 que quiserem acreditar a ISO 2200, que comecem do zero, adequando as duas primeiras normas à ISO 22000.

Como limite deste estudo, aponta-se que poderiam ter sido levantados mais dados quantitativos que medissem os custos da qualidade. Além disso, por se tratar de estudo de caso, os resultados referem-se exclusivamente a esta empresa e não se podem generalizá-los.

Propõe-se que, em estudo futuro, seja investigado o custo-benefício de normatizações em criatórios de avestruzes, uma vez que somente a certificação na 1ª fase da cadeia alimentar não é garantia na conquista de novos mercados, sendo necessária também certificação em outras fases. Propõe-se também que seja investigado este custo e a satisfação do cliente em toda a cadeia do avestruz.

Referências Bibliográficas

- ARNOLD, Kenneth L. **O guia gerencial para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BATESON, John E G. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELLAVER, Cláudio. A importância da gestão da qualidade de insumos para rações visando a segurança dos alimentos. Palestra apresentada no **Simpósio de Segurança dos Alimentos**, 41ª Reunião Anual da SBZ, Campo Grande, MS, de 19 a 22/7/2004.
- BETEL AVESTRUZES – home site da empresa. Disponível em: <http://www.betelavestruzes.com.br>. Acesso em: 01 Set. 2007.
- CERVO, Luiz Amado; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FEIGENBAUN, Armand V. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1986.
- FIGUEIREDO, V. F., COSTA NETO, P. Implantação do HACCP na indústria de alimentos. **Gestão da Produção**, v.8, n.1, p.100-111, Abr. 2001.
- FREIRE, Maria Teresa de Alvarenga et al. Abate e qualidade da carne. In CARRER *et ali*. **A criação do avestruz: guia completo de A a Z**. Pirassununga, SP: C.C. Carrer, 2004. Cap. 11, p.177-195.
- GARVIN, D. **Managing quality : the strategic and competitive edge**. New York; London : Free Press: Collier Macmillan, 1988.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HILLMER, Steven; KARNEY, Dennis. **Journal of Quality Management**, 6 (2001).
- HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=satisfação&styp=k>. Acesso em: 20 Abr. 2005.
- ISO, 2005. **ISO 22000:2005 – Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=35466&ICS1=67&ICS2=20&ICS3>. Acesso em: 28 Set. 2006.
- ISO, 2006a. **Overview of the ISO system**. ISO International Organization for Standardization. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>. Acesso em: 28 Set. 2006.
- ISO, 2006b. **ISO 9000 and ISO 14000 – in brief**. ISO International Organization for Standardization. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>. Acesso em: 28 Set. 2006.

- KAORU, Ishikawa. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KORNEFELD, Marcelo Eduardo, CARRER, Celso da Costa. Projetos e Instalações. In CARRER et al. **A criação do avestruz: guia completo de A a Z**. Pirassununga, SP: C.C. Carrer, 2004. Cap. 33-48.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 e 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995 e 1998.
- KRIEGER, S, SCHIEFER, G. Decision support model for the optimization of quality systems in the agri-food industry. 11th Seminar of the **EAAE (European Association of Agricultural Economists)**, “The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System. Copenhagen, Denmark, 2005.
- MARIUZZO, Daniela. Certificação de *packing houses* para mercados internos e externos. **Seminário de Beneficiamento de Frutas e Hortaliças**. 30/09/2004. Unicamp, Campinas – SP. Disponível em: <http://www.agr.unicamp.br/tomates/pdfs/certificpackhouse.pdf>. Acesso em: 10 Set. 2006.
- MARSHALL JUNIOR, et al. **Gestão da qualidade**. 8ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- PORTOCARRERO, M., KOSOKI, A. Segurança Alimentar – Política de Estado. **Agroanalysis**, Jul. 2006.
- REED, R., LEMAK, D., MERO, N. Total Quality management and sustainable competitive advantage. **Journal of Quality Management**. 5 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SGS. **Boletim Técnico ISO 22000**. Setembro 2005. São Paulo. SGS Systems e Service Certification.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SPERS, Eduardo E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- UE – **Comissão das Comunidades Européia**. Livro Branco sobre a segurança alimentar. Bruxelas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.