

Estratégias para a consolidação da cultura de qualidade no setor alimentício: uma revisão bibliográfica

Strategies for the consolidation of quality culture in the food sector: a literature review

Graziely Amorim Weiland Stadtlober

Instituto Federal Farroupilha, *Campus Santa Rosa*, Santa Rosa, RS, Brasil.

graziely.stadtlober@gmail.com – <https://orcid.org/0009-0006-1133-9845>

Melissa dos Santos Oliveira

Instituto Federal Farroupilha, *Campus Santo Augusto*, Santo Augusto, RS, Brasil.

melissa.oliveira@iffarroupilha.edu.br – <https://orcid.org/0000-0002-7084-3674>

Adriana Aparecida Hansel Michelotti

Instituto Federal Farroupilha, *Campus Santa Rosa*, Santa Rosa, RS, Brasil.

adriana.michelotti@iffarroupilha.edu.br – <https://orcid.org/0000-0002-7537-0140>

Joseana Severo

Instituto Federal Farroupilha, *Campus Santa Rosa*, Santa Rosa, RS, Brasil.

joseana.severo@iffarroupilha.edu.br – <https://orcid.org/0000-0003-0571-1955>

Resumo

A cultura de qualidade desempenha um papel essencial na indústria de alimentos, influenciando diretamente a segurança dos produtos, a satisfação dos consumidores e a sustentabilidade organizacional. Este estudo, por meio de uma revisão bibliográfica, analisou os principais fatores que impactam a consolidação da cultura de qualidade no setor alimentício, com destaque para liderança, treinamentos, comunicação interna e infraestrutura. A pesquisa conclui que a implementação eficaz de uma cultura de qualidade exige uma abordagem multifatorial, com destaque para a liderança ativa, treinamentos estruturados, comunicação transparente e investimentos em infraestrutura. Esses fatores, quando bem integrados, contribuem para a melhoria contínua dos processos, redução de desperdícios e aumento da competitividade da empresa no mercado global.

Palavras-chave: capacitação; segurança dos alimentos; engajamento organizacional.

Abstract

Quality culture plays an essential role in the food sector, directly influencing product safety, consumer satisfaction and organizational sustainability. This study, through a literature review, analyzed the main factors that impact the consolidation of a quality culture in the food industry, with emphasis on leadership, training,

internal communication and infrastructure. The research concludes that the effective implementation of a quality culture requires a multifactorial approach, involving active leadership, structured training, transparent communication and investment in infrastructure. These factors, when well integrated, contribute to the continuous improvement of processes, reduction of waste and increased competitiveness of the company in the global market.

Keywords: training; food safety; organizational engagement.

1 Introdução

A crescente demanda por alimentos seguros e de alta qualidade impõe desafios constantes às empresas do setor de alimentos, exigindo aprimoramento contínuo em seus processos produtivos. Nesse contexto, a cultura de qualidade emerge como um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações (Sampers *et al.*, 2012).

A qualidade, no contexto industrial, engloba a satisfação do cliente, a segurança dos alimentos, a eficiência dos processos, a redução de custos, a eliminação de erros e retrabalhos, entre outros aspectos (Clark *et al.* 2013). Nas indústrias de alimentos, a qualidade permeia todas as etapas, desde o recebimento da matéria prima até a expedição dos produtos finais, envolvendo diretamente a atuação dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos (FAO; WHO, 2024).

A cultura de qualidade diz respeito ao conjunto de valores, crenças, atitudes e práticas compartilhadas pelos integrantes de uma organização, que orientam a maneira como as atividades são executadas e como os objetivos organizacionais são atingidos. Uma cultura de qualidade forte e disseminada promove o comprometimento dos colaboradores com a busca pela excelência, a prevenção de erros e a melhoria contínua (Griffith *et al.*, 2010). Na indústria de alimentos, a cultura de qualidade assume uma importância ainda maior, devido à natureza perecível dos produtos e aos riscos inerentes ao seu processamento. A contaminação microbiológica, a presença de resíduos químicos e as falhas nos processos podem comprometer a segurança dos alimentos e acarretar graves consequências para a saúde pública, além de prejuízos econômicos e reputacionais para a empresa (Sampers *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a percepção dos colaboradores sobre a cultura de qualidade vigente na organização torna-se um indicador valioso para identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Compreender como os funcionários vivenciam e interpretam os valores e as práticas relacionadas à qualidade permite direcionar ações mais eficazes para o fortalecimento da cultura e aprimoramento dos resultados (Bregolin *et al.*, 2021).

A consolidação de uma cultura de qualidade vai além do cumprimento de normas e regulamentos. Ela está intrinsecamente ligada à capacidade da organização de se adaptar às mudanças do mercado e às expectativas dos consumidores. Por exemplo, a rastreabilidade dos produtos e a transparência nas práticas de produção são demandas crescentes que exigem uma abordagem cultural que priorize a qualidade em todos os aspectos. A literatura sugere que empresas com uma cultura de qualidade robusta tendem a apresentar melhores resultados não apenas em termos de eficiência operacional, mas também na fidelização de clientes e na sustentabilidade de longo prazo (Samson; Terziovski, 1999; Griffith et al., 2010; Akpa et al., 2021).

Assim, este estudo busca identificar os fatores e as melhores estratégias para consolidar uma cultura de qualidade no setor alimentício, buscando atender às demandas do mercado moderno.

2 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter narrativo e exploratório, com foco na identificação, análise e síntese de estratégias voltadas à consolidação da cultura de qualidade no setor alimentício. A busca da literatura foi realizada entre janeiro e julho de 2025, utilizando as bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, por se tratarem de fontes amplamente reconhecidas e com abrangência de publicações nacionais e internacionais.

Foram empregados, como palavras-chave, os termos em português e inglês: “cultura de qualidade organizacional”, “qualidade no setor alimentício”, “sistemas de gestão da qualidade”, “Boas Práticas de Fabricação (BPF)”, “Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC)”, “food quality culture”, “quality management systems” e “food safety management”.

Os critérios de inclusão adotados foram: a) estudos que abordassem a cultura de qualidade em organizações, com ênfase no setor alimentício, b) publicações que descrevessem a implementação de sistemas de gestão da qualidade, em especial BPF e APPCC e c) artigos contendo evidências empíricas, estudos de caso ou modelos conceituais aplicáveis à indústria de alimentos.

Adicionalmente, foram considerados apenas estudos publicados entre 1991 e 2025, a fim de contemplar tanto a evolução histórica quanto as práticas atuais sobre o tema.

3 Resultados e Discussão

A análise dos estudos selecionados permitiu identificar os elementos críticos para a implantação de uma cultura de qualidade: liderança, treinamento, comunicação interna e infraestrutura organizacional. Nesse sentido, inicialmente, serão apresentados os conceitos de qualidade, cultura organizacional e cultura da qualidade, bases fundamentais para propor estratégias visando à implantação da cultura da qualidade.

3.1 Qualidade e cultura organizacional da qualidade

O conceito “qualidade” evoluiu significativamente ao longo do tempo. Inicialmente, era associada à inspeção e conformidade com especificações técnicas, focando na detecção de defeitos após a produção. Com o passar dos anos, a visão de qualidade expandiu-se para abranger todas as etapas do processo produtivo, desde o padrão do produto até o atendimento ao cliente (Deshmukh et al., 2023).

A Gestão da Qualidade Total (GQT) representa uma abordagem abrangente que busca o envolvimento de todos os membros da organização na busca contínua pela melhoria contínua (Feigenbaum, 1991). A GQT enfatiza a importância da prevenção de problemas, da satisfação do cliente e da melhoria contínua dos processos.

A qualidade na indústria de alimentos assume uma dimensão ainda mais crítica, devido à sua relação direta com a saúde pública. A segurança dos alimentos é um aspecto fundamental, exigindo rigorosos controles higiênico-sanitários em todas as etapas da produção (Overbosch; Blanchard, 2023). Normas como as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e o sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), amplamente difundidos pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Organização Mundial da Saúde (FAO/OMS), estabelecem diretrizes para garantir a inocuidade dos alimentos.

A busca pela qualidade na indústria de alimentos não se limita apenas ao atendimento de normas e regulamentos. Ela envolve a construção de uma cultura organizacional voltada para a excelência, com o comprometimento de todos os colaboradores na busca pela melhoria contínua. A percepção dos colaboradores sobre a cultura de qualidade da empresa é um fator determinante para o sucesso das iniciativas de gestão da qualidade (Joshi, 2023).

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, ritos, símbolos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização, que influenciam a forma como o trabalho é realizado e os objetivos são alcançados (Griffith *et al.*, 2010). Schein (1992), um dos principais autores na área, define “cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna”.

A cultura organizacional exerce uma forte influência no desempenho das empresas, afetando a motivação dos funcionários, a comunicação interna, a tomada de decisões e a capacidade de inovação. Uma cultura forte e alinhada com os objetivos estratégicos da organização pode impulsionar o sucesso e a competitividade (Akpa *et al.*, 2021). A cultura organizacional não é estática, ela se transforma ao longo do tempo, influenciada por fatores internos e externos à organização. A liderança desempenha um papel fundamental na construção e na manutenção da cultura, transmitindo valores e comportamentos que servem de modelo para os demais membros da organização.

No contexto da indústria de alimentos, a cultura organizacional pode influenciar diretamente a qualidade dos produtos e a segurança dos alimentos (Akpa *et al.*, 2021). Trata-se de uma cultura que valoriza a higiene, o rigor nos processos e o comprometimento com a qualidade, além de contribuir para a prevenção de não conformidades e com a garantia da inocuidade dos produtos (Alrae, 2024).

A cultura de qualidade se manifesta por meio de valores, crenças, atitudes e comportamentos que priorizam a qualidade em todas as atividades da empresa (Bregolin *et al.*, 2021). Uma cultura de qualidade forte se caracteriza pelo comprometimento da alta direção com a qualidade, pela participação ativa dos colaboradores, pela comunicação eficaz, pelo foco na prevenção de erros e pela busca da melhoria contínua (Monteiro *et al.*, 2024). Autores como Feigenbaum (1991), com o conceito de controle da qualidade total, enfatizaram a importância do envolvimento de todos os níveis da organização na gestão da qualidade.

A percepção dos colaboradores sobre a cultura de qualidade desempenha um papel crítico na implementação de boas práticas e na eficácia dos sistemas de gestão da qualidade. No entanto, ainda há lacunas no entendimento de como os funcionários, especialmente em níveis operacionais, vivenciam os valores e práticas relacionados à qualidade (Almeida, 2024).

A cultura de qualidade está intrinsecamente ligada à segurança dos alimentos na indústria de alimentos, tendo em vista que uma cultura que valoriza rastreabilidade dos produtos, a higiene e o cumprimento de normas contribuem para a prevenção de contaminações e a garantia da segurança dos

alimentos. Construir uma cultura de qualidade exige um esforço contínuo e a implementação de diversas ações, como treinamentos, programas de reconhecimento, auditorias internas e externas, e a disseminação de informações sobre qualidade (Alrae, 2024).

A liderança tem um papel crucial nesse processo, servindo de exemplo e incentivando a adoção de práticas voltadas para a qualidade (Deming, 2018). A percepção dos colaboradores sobre a cultura de qualidade da empresa é um indicador importante para avaliar a eficácia das ações implementadas e identificar oportunidades de melhoria. Pesquisas que investigam a percepção dos funcionários sobre a cultura de qualidade podem fornecer *insights* valiosos para a gestão (Lindsay; Pketric, 1997).

3.1.1 Liderança

Conforme Deming (2018), o comprometimento da alta liderança é indispensável para criar um ambiente que priorize a qualidade. A liderança desempenha um papel fundamental na indústria de alimentos, especialmente na consolidação de uma cultura de qualidade e segurança alimentar. Gestores e líderes influenciam diretamente o comprometimento dos colaboradores, estabelecendo diretrizes claras, promovendo treinamentos contínuos e garantindo que os padrões de qualidade sejam seguidos rigorosamente (Pai *et al.* 2024). Além disso, uma liderança engajada atua como modelo de comportamento, reforçando a importância do cumprimento das normas e boas práticas, o que impacta diretamente a confiabilidade dos produtos e a reputação da empresa no mercado (Barbosa *et al.*, 2017).

Outro aspecto essencial da liderança na indústria de alimentos é a capacidade de promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Líderes eficazes incentivam a comunicação interna transparente, garantindo que os colaboradores compreendam suas responsabilidades e sintam-se parte do processo de melhoria contínua. A valorização da equipe por meio de reconhecimento e *feedback* constante também contribui para aumentar o engajamento e a responsabilidade dos funcionários em relação à qualidade e segurança dos produtos. Dessa forma, uma liderança bem estruturada reduz erros operacionais, minimiza desperdícios e fortalece a cultura organizacional (Barreto *et al.*, 2013).

Além de influenciar o desempenho da equipe, a liderança na indústria de alimentos é determinante para a adaptação às exigências regulatórias e às mudanças do mercado. Com a crescente demanda por alimentos seguros e sustentáveis, gestores precisam estar atentos às inovações tecnológicas, às atualizações normativas e às novas expectativas dos consumidores.

A capacidade de tomar decisões estratégicas baseadas em dados e boas práticas garante a competitividade da empresa, assegurando que a organização não apenas atenda aos padrões de qualidade, mas também se destaque no setor pela excelência operacional e pela confiabilidade de seus produtos (Tung; Chang, 2011).

3.1.2 Treinamento

O treinamento contínuo é essencial para a consolidação da cultura de qualidade na indústria de alimentos, pois garante que todos os colaboradores compreendam e sigam as melhores práticas de segurança e conformidade regulatória. A capacitação permite a padronização dos processos, reduzindo erros operacionais e melhorando a eficiência produtiva. Além disso, treinamentos bem estruturados contribuem para a conscientização dos funcionários sobre a importância da qualidade, promovendo uma mentalidade voltada para a prevenção de problemas e para a melhoria contínua (Roth *et al.*, 2008).

Oakland (2014) argumenta que treinamentos efetivos devem ser contínuos e adaptados às necessidades específicas de cada grupo de colaboradores, reforçando a aplicação prática dos conceitos. Além do aspecto técnico, o treinamento na cultura de qualidade fortalece o engajamento dos colaboradores, tornando-os agentes ativos no cumprimento das normas e na busca por excelência. Quando bem instruídos, os funcionários passam a reconhecer a relevância de suas funções dentro do processo produtivo, aumentando a motivação e a responsabilidade pelo resultado final. Isso também favorece a comunicação interna, pois colaboradores treinados se sentem mais confiantes para reportar não conformidades, sugerir melhorias e trabalhar de forma colaborativa para solucionar desafios da produção (Bhaskaran, 2006).

3.1.3 Comunicação interna

A comunicação interna é um elemento central para a consolidação de uma cultura de qualidade nas organizações, especialmente no setor alimentício, que opera sob rigorosos padrões regulatórios e de segurança dos alimentos. De acordo com estudos na área de gestão e qualidade, a comunicação eficaz não apenas dissemina informações, mas também promove a integração de equipes, reforça valores organizacionais e incentiva o engajamento dos colaboradores no cumprimento de objetivos comuns relacionados à qualidade (Ibidunni; Agboola, 2013).

A comunicação interna pode ser definida como o conjunto de processos e práticas que garantem o fluxo eficiente de informações dentro da organização, abrangendo desde interações formais (como reuniões e treinamentos) até formas informais de compartilhamento de informações. A comunicação interna eficiente é essencial para alinhar os colaboradores à visão e missão organizacionais, impactando diretamente o desempenho das equipes e o alcance de metas estratégicas (Silva *et al.*, 2023).

A consolidação de uma cultura de qualidade exige um fluxo contínuo de informações entre todos os níveis hierárquicos da organização (Silva *et al.*, 2023). Além disso, a comunicação interna precisa ser transparente e bidirecional, permitindo não apenas que a liderança transmita orientações, mas também que os colaboradores expressem suas opiniões e preocupações (Men; Stacks, 2014). Esse aspecto é particularmente relevante no setor alimentício, onde os funcionários estão frequentemente na linha de frente dos processos críticos de controle de qualidade. Dessa forma, pensar em ferramentas, como questionários, em que se possam obter resultados a cerca de como os funcionários enxergam a cultura da qualidade, podem ser de fundamental importância para que gestores aprimorem suas ações e melhorem a comunicação.

Em estudo recente, Guerra (2024) destaca que organizações com uma comunicação interna bem estruturada têm maior facilidade para implementar práticas de qualidade, uma vez que os colaboradores compreendem melhor as normas e os procedimentos. Esse entendimento reduz resistências à mudança e contribui para uma maior adesão aos padrões exigidos.

Em síntese, a comunicação interna é um catalisador para a construção de uma cultura de qualidade sólida. Ela garante que todos os colaboradores compreendam e adotem os valores da organização, minimizando falhas operacionais e maximizando a eficiência. Além disso, a comunicação eficiente fortalece a confiança e o comprometimento dos colaboradores, criando um ambiente propício para a excelência organizacional.

Ao integrar estratégias de comunicação interna à gestão de qualidade, as organizações do setor alimentício têm mais chances de alcançar padrões elevados de segurança dos alimentos e competitividade, atendendo tanto às exigências regulatórias quanto às expectativas dos consumidores (Rodrigues *et al.*, 2024).

3.1.4 Infraestrutura organizacional

Uma infraestrutura adequada é um dos pilares para garantir a qualidade e a segurança na indústria de alimentos. Instalações bem projetadas, equipamentos modernos e um ambiente de trabalho higienizado são essenciais para minimizar riscos de contaminação e atender às exigências regulatórias (Trienekens; Zuurbier, 2008). Além disso, a disposição dos espaços deve favorecer um fluxo produtivo eficiente, reduzindo cruzamentos indevidos entre matérias-primas e produtos finalizados, o que contribui para a conformidade com as Boas Práticas de Fabricação (BPF). Dessa forma, a infraestrutura adequada não apenas assegura a qualidade dos produtos, mas também melhora a eficiência operacional (Qazi; Al-Mhdawi, 2025).

Além dos aspectos físicos, uma boa infraestrutura deve incluir sistemas de monitoramento e controle que permitam rastrear e garantir a segurança dos alimentos em todas as etapas da produção. Tecnologias como sensores de temperatura, controle de umidade e sistemas automatizados de higienização desempenham um papel crucial na prevenção de falhas e na manutenção de padrões rigorosos de qualidade. Investir nesses recursos não apenas reduz desperdícios e retrabalho, mas também aumenta a confiabilidade dos produtos, fortalecendo a imagem da empresa no mercado e garantindo conformidade com certificações e normativas nacionais e internacionais (Dzwolak; Anim, 2025).

Por fim, uma infraestrutura bem planejada impacta diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Ambientes ergonômicos, seguros e bem organizados contribuem para um desempenho mais eficiente, reduzindo a ocorrência de acidentes e aumentando a motivação da equipe. Além disso, espaços adequados para treinamentos e integração dos funcionários reforçam a cultura de qualidade, promovendo o engajamento dos colaboradores na busca pela excelência. Assim, investir em infraestrutura não é apenas uma questão de conformidade regulatória, mas uma estratégia fundamental para a sustentabilidade e o sucesso da indústria de alimentos (Trienekens; Zuurbier, 2008).

4 Considerações Finais

Para fortalecer a cultura de qualidade, é imprescindível investir em capacitação contínua de líderes, com ênfase em ferramentas de gestão de pessoas e metodologias de melhoria contínua. Adicionalmente, a implementação de treinamentos práticos, alinhados às demandas operacionais, e a promoção de uma comunicação transparente sobre os objetivos de qualidade são fundamentais para

garantir a adesão dos colaboradores e a melhoria do desempenho organizacional. A otimização da infraestrutura de trabalho, por sua vez, contribui para a eficiência dos processos e o alcance dos resultados esperados.

Percebe-se que a consolidação de uma cultura de qualidade na indústria de alimentos exige uma abordagem multifatorial, que considere o papel transformador da liderança, o impacto de treinamentos eficazes, a comunicação interna estratégica, a infraestrutura adequada e a percepção dos colaboradores sobre todos esses fatores. Além disso, a implementação de ações contínuas e a superação das barreiras organizacionais podem contribuir para a construção de uma cultura robusta e sustentável, capaz de atender às demandas do mercado moderno.

Referências

AKPA, V. O. *et al.* Organizational culture and organizational performance: A review of literature. **International Journal of Advances in Engineering and Management**, v. 3, n. 1, p. 361-372, 2021.

ALMEIDA, M. A. M. **Cultura da Segurança dos Alimentos**: a influência no processo de segurança de alimentos quanto às atitudes e comportamentos dos colaboradores. 2024. Dissertação (Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão em Qualidade, Ambiente e Segurança) - Instituto Politécnico do Cavado e do Ave, Barcelos, Portugal, 2024.

ALRAE, R. **Quality Tools, Technologies, and Techniques**: Enhancing Product and Service Excellence. London: IntechOpen, 2024.

BARBOSA, F. M. *et al.* Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 64-80, 2006.

BREGOLIN, J. D. *et al.* Cultura de segurança dos alimentos: conceito e elementos para a prática dos profissionais que atuam em empresas do setor alimentar. **Acta portuguesa de nutrição**, vol. 26, p. 38-44, 2021.

CLARK, D. M. *et al.* Lean management systems: creating a culture of continuous quality improvement. **Journal of clinical pathology**, v. 66, n. 8, p. 638-643, 2013.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis, reissue**. Cambridge: MITpress, 2018.

DESHMUKH, A. S. *et al.* Total quality management (TQM): a need of industry for quality product. **International Journal of Pharmacy and Chemistry**, v. 9, n. 2, p. 21, 2023.

DZWOLAK, W.; ANIM, B. Barriers hindering maintenance of standardised HACCP-based food safety management systems in small Polish food businesses. **Food Control**, v. 168, p. 110849, 2025.

FAO & WHO. **Codex Alimentarius Commission Procedural Manual**, Twenty-ninth Edition. Rome: FAO & WHO, 2024. Disponível em: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/e96c7dbb-c396-43b3-a4c4-a1c2f84d7927/content>. Acesso em: 30 jun. 2025.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: McGraw Hill International Editions, 1991.

GRIFFITH, C. J. *et al.* The assessment of food safety culture. **British Food Journal**, v. 112, n. 4, p. 439-456, 2010.

GUERRA, C. C. **Inovação e satisfação no trabalho**: um estudo com engenheiros de alimentos. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão e Inovação na Indústria Animal) - Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2024.

IBIDUNNI, S.; AGBOOLA, M. Organizational culture: Creating, changing, measuring and consolidating for performance. **Director**, v. 5, n. 32, 2013.

JOSHI, A. Quality Culture and the Impact on Certification. In: **Handbook of Quality System, Accreditation and Conformity Assessment**. Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. p. 1-19.

LINDSAY, W. M.; PETRICK, J. A. **Total Quality and Organization Development**. Total Quality Series. Boca Raton: St. Lucie Press, 1997.

MEN, L. R.; STACKS, D. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. **Journal of public relations research**, v. 26, n. 4, p. 301-324, 2014.

MONTEIRO, C. *et al.* A comprehensive review of the literature on continuous improvement approaches in food services management. **International Journal of Hospitality Management**, v. 123, p. 103916, 2024.

OAKLAND, J. S. **Total quality management and operational excellence**: text with cases. London: Routledge, 2014.

OVERBOSCH, P.; BLANCHARD, S. Principles and systems for quality and food safety management. In: **Food safety management**. Cambridge: Academic Press, 2023. p. 497-512.

PAI, A. S. *et al.* Uma revisão abrangente da cultura de segurança alimentar na indústria alimentícia: liderança, comprometimento organizacional e dinâmica multicultural. **Foods**, v. 13, n. 24, p. 4078, 2024.

QAZI, A.; AL-MHDAWI, M. K. S. Quality and safety nexus: exploring critical factors in global food security. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 42, n. 3, p. 1018-1040, 2025.

RODRIGUES, E. F. *et al.* **Implantação de gestão de inovação em empresas do ramo alimentício: um estudo de caso na empresa PGF refeições**. 2024. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27582>. Acesso em: 09 jan. 2025.

ROTH, A. V. *et al.* Unraveling the food supply chain: strategic insights from China and the 2007 recalls. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 1, p. 22-39, 2008.

SAMPERS, I. *et al.* Semi-quantitative study to evaluate the performance of a HACCP-based food safety management system in Japanese milk processing plants. **Food Control**, v. 23, n. 1, p. 227-233, 2012.

SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of operations management**, v. 17, n. 4, p. 393-409, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, A. B. da *et al.* Comunicação interna empresarial. **Revista Mythos**, v. 20, n. 2, p. 42-61, 2023.

TRIENEKENS, J.; ZUURBIER, P. Padrões de qualidade e segurança na indústria alimentícia, desenvolvimentos e desafios. **International journal of production economics**, v. 113, n. 1, p. 107-122, 2008.

TUNG, H-L.; CHANG, Y-H. Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. **Journal of Chinese Human Resources Management**, v. 2, n. 1, p. 43-60, 2011.

Recebido: 30/06/2025

Aceito: 25/09/2025



This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).