

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS EDUARDO PAES RAMOS

O CONTEXTO DA ADOÇÃO DE MEDIDAS DE PROTEÇÃO CONTRA A COVID-19
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM MATO GROSSO DO SUL

DOURADOS-MS

2021

CARLOS EDUARDO PAES RAMOS

**O CONTEXTO DA ADOÇÃO DE MEDIDAS DE PROTEÇÃO CONTRA A COVID-19
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Graduação (II) apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto

DOURADOS-MS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

R175c Ramos, Carlos Eduardo Paes
O CONTEXTO DA ADOÇÃO DE MEDIDAS DE
PROTEÇÃO A COVID- 19 EM UMA
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM MATO GROSSO DO
SUL [recurso eletrônico] / Carlos Eduardo Paes Ramos. --
2021.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto .

TCC (Graduação em Administração)-Universidade
Federal da Grande Dourados, 2021. Disponível no
Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde
que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA –FACE/UFGD

UFGD
Universidade Federal
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.1, RAEMF

**O CONTEXTO DA ADOÇÃO DE MEDIDAS DE PROTEÇÃO A COVID-19
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM MATO GROSSO DO SUL**

CARLOS EDUARDO PAES RAMOS

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Profa. Dra. Erlaine Binotto
(Presidente)

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida
(Avaliadora 1)

Prof. Dr. Eduardo Luis Casarotto
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 19 de novembro de 2021.

REGISTRO: AB - 36/2021

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Geni Dalceco Paes e Gilson Ramos Santos, que me deram todo o apoio durante esta jornada acadêmica, sempre acreditando no meu sonho e me incentivando para que eu pudesse buscar conhecimento que agregasse valor.

À Profa. Dra. Erlaine Binotto, que me conduziu durante todo o desenvolvimento deste trabalho com suas orientações, sendo paciente e me aconselhando em todos os momentos, conselhos os quais levarei para a vida.

À Eliane Batista Gonçalves, que me auxiliou nas correções deste trabalho e me incentivou a obter novos hábitos de leitura, fundamentais na melhoria de minha escrita.

À minha irmã, que me ajudou durante o desenvolvimento do trabalho de graduação, de forma que eu não desistisse e continuasse a caminhada para minha formação. Aos meus amigos, que me apoiaram nesse momento de desenvolvimento e compreenderam a minha ausência em momentos sociais

RESUMO

Em 2020, o mundo sofreu com a pandemia de covid-19, que se tornou uma crise sanitária capaz de desacelerar o crescimento econômico. Os primeiros casos da doença foram detectados em Wuhan, na China, e logo se espalharam pelo mundo. Inicialmente, não havia conhecimento necessário sobre como lidar com o vírus, demonstrando a fragilidade do ser humano diante de uma crise sanitária. Com o avanço da pandemia, houve a necessidade de se criar medidas de biossegurança para diminuir a contaminação, principalmente, para que as atividades econômicas essenciais fossem mantidas. Nesse cenário, no Brasil, as indústrias alimentícias se enquadraram como essenciais e tiveram que implementar protocolos de segurança contra a covid-19 para a proteção de seus colaboradores, além de cumprir as exigências governamentais. O objetivo geral deste trabalho é, portanto, analisar as medidas adotadas pela indústria na implantação dos protocolos de prevenção contra a covid-19. Especificamente, descrever as mudanças ocorridas na rotina devido à covid-19 nas áreas administrativas e de produção da **Food Factory** – nome fictício dado à empresa pesquisada – e evidenciar como se deu a relação entre empresa e órgãos de controle e regulatórios. O estudo foi desenvolvido em uma empresa alimentícia em Mato Grosso do Sul. A pesquisa realizada tem caráter exploratório e documental, com análise qualitativa, e, para a obtenção de dados, foi analisado o modelo de protocolo de biossegurança da empresa e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais responsáveis pela implantação e pelo cumprimento das medidas. Os resultados encontrados revelaram que a implantação das medidas de segurança mostrou a capacidade de adaptação da organização a mudanças rápidas em seus processos, além da importância da gestão na orientação objetiva aos colaboradores e na comunicação com os agentes externos à organização, como as secretarias de Saúde e a Vigilância Sanitária, que fiscalizam o cumprimento das medidas.

Palavras-chave: Medidas de biossegurança; Covid-19; Indústria alimentícia.

ABSTRACT

In 2020, the world suffered from the covid-19 pandemic, which turned into a health crisis capable of slowing down economic growth. The first cases of covid-19 were detected in Wuhan, China, and soon spread around the world. Initially, there was no necessary knowledge of how to deal with the virus, showing the fragility of human beings in the face of this health crisis. With the advance of the pandemic, there was a need to create biosafety measures to reduce contamination, mainly so that essential economic activities were maintained. In this scenario in Brazil, the food industries were considered to be essential and had to implement covid-19 security protocols to protect their employees and comply with government requirements. The general objective of the study was to analyze the measures adopted by the industry in the implementation of covid-19 prevention protocols. Specifically, it was to describe the changes that occurred in the routine due to covid-19 in the administrative and production areas of the **Food Factory** – fictitious name of the company – and to show how the relationship between the company and the control and regulatory bodies took place. The study was carried out in a food company in Mato Grosso do Sul. The research carried out is exploratory and documentary, with qualitative analysis, to obtain the data, the company's biosafety protocol model was analyzed and semi-structured interviews were carried out with the main responsible for implementing and enforcing the measures. The results found are that the implementation of security measures showed the organization's ability to adapt to rapid changes in its processes, in addition to the importance of management in objective guidance for employees and in communication with agents external to the organization such as the health secretaries and sanitary surveillance that inspected compliance with the measures.

Keywords: Biosafety measures; Covid-19; Food industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de matriz de amarração metodológica	26
Quadro 2 – Quadro síntese	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxo das medidas de biossegurança.....42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPF – Boas práticas de fabricação

BRF – Bundesinstitut für Risikobewertung

ESPIN – Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

OMS – Organização Mundial da Saúde

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

SESI – Serviço Social da Indústria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1	A COVID-19 NOS CONTEXTOS GLOBAL E NACIONAL	16
2.1.1	A covid-19 e as adequações na indústria	17
2.2	SISTEMA DE ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE	18
2.3	PROTOCOLOS DE PREVENÇÃO CONTRA A COVID-19	18
2.3.1	Equipamentos de proteção individual	19
2.3.2	Higiene e limpeza	19
2.3.3	Avaliação de riscos	20
2.3.4	Mapeamento do fluxo de trabalho	20
2.4	VACINAÇÃO CONTRA A COVID-19	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2	OBJETO DE ESTUDO	23
3.3	DADOS DA PESQUISA	24
3.4	INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS	24
3.5	CATEGORIAS E ANÁLISE DOS DADOS	25
3.6	MATRIZ DE AMARRAÇÃO	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1	AS PRIMEIRAS MEDIDAS ADOTADAS NA OPERAÇÃO E SEUS IMPACTOS	27
4.1.1	Os impactos gerados pela covid-19 nas áreas de apoio e administrativas	32
4.1.2	Consequências das mudanças na Food Factory	33
4.2	A RELAÇÃO DA EMPRESA COM OS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES	50

1 INTRODUÇÃO

O contexto global, no ano de 2020, foi caracterizado por uma crise sanitária capaz de desacelerar todo o crescimento econômico e tecnológico do planeta, manifestando a vulnerabilidade humana diante de uma pandemia sem precedentes: a síndrome causada pelo vírus SARS-CoV-2, denominada covid-19. O vírus tem origem zoonótica e o primeiro caso conhecido da doença se deu em Wuhan, na China. Os sintomas são altamente variáveis e vão de nenhum a falta de ar, coriza, dor de garganta, congestão nasal e perda de olfato ou paladar, conforme descrito pela Portaria Conjunta nº 19, de 18 de junho de 2020 (BRASIL, 2020b).

A rápida propagação do vírus e as dificuldades de controle inicial – o vírus tem características implícitas de transmissão, tanto de sintomáticos, quanto de assintomáticos – foram fatores que contribuíram para sua disseminação ao redor do mundo (CASTELLA *et al.*, 2020). As preocupações internacionais com o novo coronavírus fizeram com que, em fevereiro de 2020, fosse declarada pela Organização Mundial da Saúde – OMS uma Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional – ESPII, conforme divulgação da Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS (OPAS, 2020).

Países como o Brasil tiveram que adotar medidas de saúde pública para conter a contaminação por covid-19 e conscientizar a população local sobre o risco de vida decorrente da letalidade do vírus. Surgiu, então, a necessidade de se desenvolver estratégias para manter as atividades econômicas e os empregos.

A fim de definir os serviços públicos e as atividades essenciais, o governo brasileiro regulamentou a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, pela qual as secretarias de Saúde locais deveriam se manter vigilantes para conter os riscos de expansão e de contaminação do vírus, organizando fluxos de informações junto às organizações privadas (BRASIL, 2020a).

Foi essencial para que se mantivessem as atividades nesse período a parceria entre as secretarias de Saúde e as organizações, que consistia no recebimento das notificações e no acompanhamento do isolamento dos casos contabilizados, conforme Medina *et al.* (2020).

Essa atuação se faz necessária devido às regulamentações determinadas pelo governo, como, por exemplo, a portaria conjunta nº 18, de 19 de junho de 2020, com abrangência no âmbito nacional, estadual e municipal. A medida regulamentou o funcionamento das indústrias alimentícias desde que cumprissem com as exigências de segurança e saúde dos funcionários (MEDINA *et al.*, 2020).

As indústrias alimentícias tiveram que se adequar para a prevenção e o controle da propagação da covid-19, garantindo medidas, como isolamento, quarentena, realização de exames médicos, vacinação e outras medidas profiláticas, conforme o artigo 3º da Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020b).

De acordo com Espinosa *et al.* (2020), a propagação da covid-19 por meio de alimentos não tem comprovação científica, porém, o vírus persiste em objetos ou em superfícies manipuladas por pessoas infectadas. Nesse cenário, a adoção de procedimentos para segurança alimentar e dos colaboradores durante a produção se faz importante. O instituto alemão de avaliação de riscos, Bundesinstitut für Risikobewertung – BRF, destaca que a produção alimentícia exige alguns cuidados específicos devido à manipulação humana, que pode disseminar a contaminação através das embalagens (BRF, 2020).

As medidas de distanciamento e isolamento sociais geraram alguns transtornos para as organizações, já que o acesso da mão de obra ficou restrito por as indústrias terem que se reorganizar para realizar suas atividades. Pereira e Azevedo (2020) afirmam que os novos decretos para frear a propagação do vírus ocasionaram dificuldades na circulação de pessoas, devido às limitações em espaços e em meios de transportes públicos. Isso afetou diretamente as atividades empresariais e impactou no planejamento que as organizações realizam para produzir.

O desafio das indústrias foi estabelecer seus protocolos de segurança em conformidade à sua realidade e ao atendimento das medidas adotadas pelo governo. Pereira e Azevedo (2020) apontam que a atenção à segurança da saúde das pessoas se tornou frenética e, com isso, o estabelecimento de protocolos de segurança no trabalho foi necessário.

Perante o exposto, a pergunta de pesquisa é: Quais experiências, desafios e limites a empresa **Food Factory** encontrou na implantação de medidas de proteção contra a covid-19? A denominação “Food Factory” é fictícia, uma vez que não foi solicitada autorização, pela sinalização prévia de não concessão, para a divulgação do nome da empresa pesquisada.

1.1 OBJETIVOS

Esta seção é dedicada à apresentação dos objetivos da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as medidas adotadas pela indústria na implantação dos protocolos de biossegurança contra a covid-19.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as mudanças ocorridas na rotina, devido à covid-19, nas áreas administrativas e de produção da **Food Factory**.
- Evidenciar como se deu a relação entre empresa e os órgãos de controle e regulatórios.

1.2 JUSTIFICATIVA

A indústria de alimentos e de bebidas é um dos setores que mais cresce no Brasil. O país é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo e no ano de 2020 o setor foi responsável por 10,6% do Produto Interno Bruto – PIB (ABIA, 2021). Somado a isso, no ano passado, gerou 10,3 mil vagas de empregos, sendo o principal motivo dessas contratações os afastamentos de colaboradores considerados grupo de risco para a covid-19 (LANDIM, 2020).

Mesmo em meio à pandemia o setor não parou, por ser considerado serviço essencial, tendo de se adequar a regras rigorosas para a manutenção de seu funcionamento. Este trabalho de pesquisa, portanto, evidencia os protocolos de prevenção contra a covid-19, já que muitas organizações desenvolveram modelos de prevenção para garantir o seguimento das atividades com segurança. Por exemplo, no modelo adotado pela empresa **Food Factory** houve a contribuição de atores importantes e especializados no assunto como o médico Aduino Castello Filho e o Hospital Israelita Albert Einstein.

Pretende-se, por meio da análise, expor informações sobre o modelo adotado, suas principais dificuldades de implementação, medidas de prevenção mais efetivas para a organização, além de erros e acertos que a empresa identificou durante a implementação e o cumprimento do protocolo utilizado. Os resultados gerados podem ser utilizados em outros trabalhos e, até mesmo, aplicados em outras realidades de negócio, baseando-se na experiência da **Food Factory**.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção é apresentado o embasamento teórico do trabalho em literatura específica, com a descrição do início da pandemia de covid-19 e do impacto que a mesma teve nas indústrias, especificamente, na alimentícia. Também são apresentadas as normatizações demandadas pelos órgãos reguladores para manter a saúde e a segurança.

2.1 A COVID-19 NOS CONTEXTOS GLOBAL E NACIONAL

A covid-19 é uma doença que tem alta capacidade infecciosa e de contágio. Pereira e Azevedo (2020) apontam algumas formas de transmissão: contato humano, gotículas respiratórias do espirro e da tosse ou por meio de objetos que tiveram contato com o nariz, a boca ou os olhos.

A OMS declarou que a covid-19 é uma pandemia de disseminação mundial que afeta diferentes continentes, com transmissão sustentada de pessoa para pessoa. De acordo com Amal, Blumenschein e Vasconcellos (2020), a gripe espanhola, no ano de 1917, foi a última crise sanitária que a humanidade enfrentou com severidade e, além de afetar a economia, até após o final da Primeira Guerra Mundial, chegou a mais de 50 milhões de vidas perdidas.

Em janeiro de 2020, o novo coronavírus (SARS-CoV-2) estava concentrado apenas na China, porém, ao final daquele mês a contaminação já passava de 10 mil infectados no país, além de casos registrados em outros 129 países (MAPA..., 2021). A mesma publicação destacou o aumento de casos ao redor do mundo, registrando cerca de 118 mil casos de contaminação em 114 países e 4.291 mortos até aquele momento, época em que foi declarado pela OMS estado de pandemia global. No Brasil, o primeiro caso confirmado foi registrado em 26 de fevereiro de 2020 e outros 500 casos foram colocados como suspeitos (LEITE, *et al.*, 2020).

Em território nacional, as medidas de prevenção foram estabelecidas pela Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. Foi decretada Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional – ESPIN, com a adoção de isolamento domiciliar da pessoa com sintomas respiratórios, conforme a portaria, sendo que no mesmo mês foi decretado que no país já ocorria a transmissão comunitária do vírus (BRASIL, 2020c).

O estado pandêmico no Brasil foi agravado pela escassez de leitos nos hospitais, o que dificultou o tratamento das pessoas infectadas. De acordo com Cruz *et al.* (2020), o vírus tem a

capacidade de agravar a saúde das pessoas que já têm problemas clínicos de saúde, refletindo em mais transtornos para o sistema de saúde. Conforme atualização do Ministério da Saúde, em 8 de novembro de 2021 haviam 21.886.077 casos confirmados, com 609.573 mil óbitos, o que demonstra a letalidade do vírus (BRASIL, 2021)¹.

Medidas foram adotadas para conter a disseminação, como o isolamento social e a quarentena. O isolamento social é uma forma de confinamento que implica na restrição da circulação das pessoas para evitar o potencial de crescimento do contágio. Já a quarentena, termo utilizado primeiramente na Itália, se diferencia do isolamento, pois, não se restringe às pessoas contaminadas (CRUZ *et al.*, 2020).

No estado de Mato Grosso do Sul, o primeiro caso foi registrado em 14 de março de 2020, na cidade de Campo Grande, conforme a Secretaria Estadual de Saúde – SES. Com base nos decretos nacionais, cada estado se posicionou de alguma forma na busca de diminuir a transmissão da covid-19. Em Mato Grosso do Sul, as medidas restritivas tiveram início por meio do Decreto nº 15.632, de 9 de março de 2020, que instituiu restrições na mobilidade das pessoas no território do estado, mantendo-se apenas os serviços essenciais (MATO GROSSO DO SUL, 2020).

2.1.1 A covid-19 e as adequações na indústria

A indústria de alimentos foi o segmento que mais sofreu com as adequações, principalmente diante da crise sanitária no país, que fez com que as organizações se planejassem para não haver o desabastecimento de produtos essenciais e para manter os empregos, não se cogitando parar as atividades desse grupo por completo (BRASIL, 2020b).

Conforme o aumento da demanda por produtos estocáveis, principalmente influenciada pela quarentena, a indústria, para suprir a necessidade de mercado, considerou a necessidade de se tomar medidas. Da Costa Monteiro e Malta (2020) afirmam que para um setor essencial a dificuldade em produzir está entre os colaboradores, os fornecedores e os demais envolvidos que no processo ficam mais vulneráveis ao vírus.

A indústria focou em como poderia atender as demandas da população e, com isso, adotou medidas preventivas para produzir, pois em tempos de crise a população utiliza a estratégia de estocagem de produtos essenciais. Dessa maneira, as demandas aumentaram

¹ Dados atualizados até 8 de novembro de 2021, disponíveis em <https://covid.saude.gov.br/>.

consideravelmente no mercado. E para manter a produção segura deve se levar em conta os aspectos higiênico e sanitário (DA COSTA MONTEIRO; MALTA, 2020).

Leite *et al.* (2020) destacam que as organizações tiveram que mudar sua postura de forma gradativa, realizando constantes mudanças nas aplicações de trabalho para manter a segurança da saúde de seus colaboradores e a diminuição da proliferação do vírus.

2.2 SISTEMA DE ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE

A atuação do sistema de saúde é extremamente importante para conter e identificar os casos que, com a escassez de leitos nos hospitais, de medicamentos e de vacinas imunizantes, geram um extremo desgaste da rede, podendo se chegar a um colapso total (DA COSTA MONTEIRO; MALTA, 2020).

Planejamentos de atuação foram definidos em diversos municípios para que os governos municipais, estaduais e federal pudessem atuar de forma preventiva. Com isso, se instalou a urgência de reorganização das formas de trabalho. A atenção primária à saúde, conforme Da Costa Monteiro e Malta (2020), é a atuação sistematizada em quatro eixos: a vigilância de saúde nos territórios, a atenção aos usuários infectados pela covid-19, o suporte social aos vulneráveis e a continuidade aos atendimentos primários, que consistem em suprir as necessidades básicas das pessoas afetadas.

Em Mato Grosso do Sul, as operações de comando, a exemplo de outros locais do país, foram realizadas pelo Centro de Operações e Emergência, conforme resolução de 11 de março de 2020. Entre suas atribuições está o controle e a direção de todas as comissões e as secretarias de Saúde do estado, com o intuito de reorganizar a atenção primária à saúde.

Sobre a organização das ações, Ribeiro *et al.* (2020) apontam que o intuito é que a união entre as secretarias de Saúde e as organizações envolvidas possa definir ações por meio da probabilidade de propagação municipal do vírus e formular uma capacidade de resposta local.

2.3 PROTOCOLOS DE PREVENÇÃO CONTRA A COVID-19

Neste tópico são abordados os equipamentos de proteção contra a covid-19, tanto os de uso coletivo, quanto os de uso individual.

2.3.1 Equipamentos de proteção individual

As medidas preventivas e de controle para a realização das atividades se tornaram protocolos de segurança em toda a indústria. As mais enfatizadas entre elas são a utilização de Equipamentos de Proteção Individual – EPIs e a intensificação do hábito de higienização das mãos. Dos Santos e Hanna (2020) afirmam que as organizações tiveram que incitar a adesão aos EPIs para promover a segurança e a prevenção aos riscos de contaminação pelo vírus, tendo as empresas aparato legal com base em normas reguladoras para a promoção da segurança laboral.

O uso correto dos EPIs garante grande parte da proteção aos colaboradores, já que está comprovado que a contaminação pelo novo coronavírus ocorre por gotículas respiratórias. Com isso, o uso de luvas, de máscaras e de proteção ocular é essencial, prezando-se sempre pelo uso e pelo descarte correto desses materiais, assim como pela manutenção dos mesmos (SESI, 2020).

2.3.2 Higiene e limpeza

Os processos de higienização e de limpeza na indústria alimentícia já fazem parte da rotina. Com a pandemia, houve apenas a intensificação e a adequação dessas atividades, de acordo com as normas de Boas Práticas de Fabricação – BPF. Elas são adotadas desde a aquisição da matéria-prima até a manipulação das mesmas, com o objetivo de garantir a segurança e evitar que doenças provocadas pelo consumo de alimentos cheguem ao consumidor (SALGADO *et al.*, 2020).

O processo de limpeza e de desinfecção de espaços na indústria de alimentos deve ser realizado conforme o planejamento de higienização da área produtiva, com base na frequência da realização das atividades e no tipo de superfícies sujas (BAPTISTA *et al.*, 2005).

A limpeza e a desinfecção têm o intuito de remover microrganismos patogênicos existentes nas superfícies (DA COSTA MONTEIRO; MALTA 2020). Os mesmos autores explicam que o uso de álcool na concentração 70%, de água sanitária contendo cloro ativo, de água oxigenada, de desinfetantes com peróxido de hidrogênio e de desinfetantes contendo sais de amônia quaternária – QUATs garantem a eficiência na limpeza e na desinfecção de ambientes contra a covid-19.

Para que o objetivo de uma boa limpeza seja cumprido é necessária a utilização dos produtos adequados conforme as instruções e as instalações físicas de cada indústria, seja em áreas produtivas ou em áreas comuns de convívio. Se a limpeza for feita em sua excelência, conforme as ações planejadas, o objetivo está concluído (DA COSTA MONTEIRO; MALTA, 2020).

2.3.3 Avaliação de riscos

As empresas devem identificar as áreas onde a exposição aos riscos de contaminação seja facilitada, pois por meio desse mapeamento pode ser realizada a prevenção dos perigos associados no processo produtivo, sejam químicos ou biológicos (SALGADO *et al.*, 2020).

De acordo com documento do Serviço Social da Indústria – SESI (2020), as medidas de avaliação de riscos devem ser realizadas por cada empresa conforme as condições individuais de seus colaboradores e a exposição ao risco que o ambiente oferece. No mesmo guia consultado, afirma-se que podem ser classificados como integrantes de grupos risco os idosos acima de 60 anos, as gestantes e as lactantes e as pessoas portadoras de condições de saúde, como diabetes, hipertensão e problemas respiratórios.

Portanto, é importante que haja uma classificação dos riscos de contaminação, já que a transmissão pode ocorrer pelo contato com gotículas que podem estar presentes em diversas superfícies contaminadas (DA COSTA MONTEIRO; MALTA, 2020).

2.3.4 Mapeamento do fluxo de trabalho

Na chegada ao local de trabalho é importante que os colaboradores sejam orientados sobre as medidas de prevenção praticadas na empresa. Por meio de triagem no acesso à entrada da unidade, é possível identificar casos suspeitos de covid-19 por meio da aferição de temperatura. Em situações como essa, recomenda-se o afastamento do colaborador (PEREIRA; AZEVEDO, 2020).

A definição do fluxo de trabalho se inicia desde o transporte dos colaboradores, devendo haver alinhamento entre empresa e trabalhadores sobre as medidas internas também serem seguidas fora do ambiente laboral. A flexibilização de turnos e de horários deve ser adotada, assim como o *home office* para os trabalhadores cujas atividades possam ser executadas a

distância (SESI, 2020). Todas as medidas citadas anteriormente têm como objetivo diminuir ao máximo o contato entre os colaboradores.

Deve ser feita a identificação dos turnos com maior fluxo para que nos horários de entrada e de saída haja a separação dos colaboradores e seja instituído o distanciamento mínimo. Pereira e Azevedo (2020) citam que o recomendado é a distância mínima de dois metros entre cada pessoa. Também se deve identificar como implementar as medidas de higienização e de realização de inspeções nas áreas demandadas (DA COSTA MONTEIRO; MALTA, 2020).

No fluxo de pessoas, alguns processos são relevantes para que sejam identificados casos o quanto antes, conforme protocolo sugerido pelo SESI. Este descreve as seguintes ações: crie um fluxo para a rápida identificação e o isolamento dos casos suspeitos de covid-19 e estimule que trabalhadores informem prontamente sua condição de saúde e se auto monitorem nesse sentido.

Crie procedimentos ágeis para que trabalhadores informem quando estão doentes ou com sintomas da covid-19. Quando apropriado, empresas devem criar procedimentos para isolamento imediato de casos suspeitos e treinar seus trabalhadores para implementar esses procedimentos (SESI, 2020, p. 10).

De acordo com protocolo apresentado pelo SESI (2020), os afastamentos de colaboradores devem ser realizados em formato de quarentena, sendo 14 dias de afastamento, com o monitoramento da empresa. O documento destaca, também, que, se possível, deve-se realizar testagem para que possa comprovar o real estado de saúde do colaborador.

Para reforçar a necessidade de cumprimento do protocolo, mesmo após a realização dos procedimentos, devem ser intensificadas as orientações e os treinamentos com os colaboradores, principalmente sobre as normas de distanciamento social e as medidas de higienização das mãos (DA COSTA MONTEIRO; MALTA, 2020).

2.4 VACINAÇÃO CONTRA A COVID-19

As medidas profiláticas no início da pandemia estavam muito distantes de serem definidas, principalmente pelo desconhecimento acerca do vírus (SARS-CoV-2). Com isso, se iniciou uma corrida para o desenvolvimento de vacinas contra a covid-19 e suas variantes: de acordo com a OMS (2021) são mais de 200 projetos que se iniciaram no ano de 2020 e,

atualmente, são 128 vacinas em estágio clínico de desenvolvimento e 194 em estágio pré-clínico.

O governo brasileiro realizou esforços em busca de imunizantes para a população. Os primeiros acordos de compras firmados foram com a Oxford/AstraZeneca, em que foram contratadas 100 milhões de doses, e com o consórcio Covax Facility, que atenderia a demanda por 20 milhões de doses, que não contemplava o grupo prioritário (MACEDO; STRUCHINER; MACIEL, 2021). Conforme descrito pelos autores Souza *et al.* (2021), após um longo processo de disputas e de acordos com as empresas farmacêuticas, a campanha de imunização teve início no país e esse processo foi possível por meio do Plano Nacional de Organização da Vacinação contra a covid-19.

O governo brasileiro divulgou que, do início da campanha até a data de 1º de dezembro de 2021, foram distribuídas aos estados 372.587.093 doses, tendo sido aplicadas 312.814.788. Segundo os dados oficiais, 159.191.203 pessoas já tomaram a primeira dose da vacina e 139.521.777 foram imunizadas com primeira e segunda doses ou dose única (BRASIL, 2021). Com esse trabalho de imunização o país vem registrando significativa queda no número de casos e de mortes por covid-19.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentadas a caracterização da pesquisa, as etapas da coleta de dados e como será realizada a análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de caráter exploratório e documental, com coleta de dados de campo. A característica exploratória refere-se ao levantamento de dados por meio de documentos, havendo aprofundamento do problema abordado mais explícito (GIL, 2018).

A análise documental é uma técnica valiosa na abordagem de dados qualitativos com o objetivo de complementar as informações obtidas por outras técnicas. Ela busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses do interesse do investigador (LÜDIK; ANDRÉ, 2018).

A análise das informações é qualitativa, utilizando-se de documentos de sites oficiais e de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa. Essa técnica de análise emprega os fenômenos sociais e contextualiza os significados subjetivos de determinadas realidades. Seu objetivo principal é entender com profundidade os fenômenos e as situações criando caminhos plausíveis para interpretação (GIL, 2018).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

A **Food Factory** é uma indústria do segmento alimentício que faz parte de um grupo que atua há mais de 60 anos no Brasil, sendo uma das principais empregadoras em Mato Grosso do Sul. Esse tipo de organização se encaixa em um dos segmentos mais importantes para a economia nacional, conforme já destacado na justificativa.

A empresa vem enfrentando diversos desafios desde o início da pandemia, experienciando, aliás, questões impostas pela própria companhia, principalmente no período entre junho de 2020 e o atual momento de 2021, já que lidou diretamente com o surto de casos de covid-19 e com as dificuldades para manter as atividades em pleno funcionamento.

Portanto, os fatos ocorridos na empresa e a forma como ela vivenciou desafios únicos que surgiram durante esse período, principalmente devido à complexidade de suas atividades e à enorme quantidade de colaboradores que possui, ressaltam sua relevância enquanto objeto de estudo no que tange ao desenvolvimento interno de protocolos de medidas de proteção contra a covid-19.

3.3 DADOS DA PESQUISA

Os dados da pesquisa consistem em fontes públicas, como portais de notícias, sites em que estão publicados os modelos de protocolos adotados na empresa e entrevistas semiestruturadas com quatro gestores envolvidos na implantação das medidas contra a covid-19. Três entrevistas foram realizadas de forma on-line e uma presencialmente. O nome da empresa e a identidade dos entrevistados foram preservados, sendo estes últimos identificados como E1, E2, E3 e E4. Não são apresentados links ou outros detalhes dos acessos aos protocolos utilizados na análise para evitar a identificação da organização, uma vez que foi solicitado ao pesquisador o sigilo quanto a seu nome.

A análise dos protocolos visa mostrar as características e os padrões dos modelos de protocolos adotados. Esse tipo de investigação viabilizou relatar os fatos já ocorridos analisando-se as variáveis da aplicação dos protocolos de prevenção apresentados pelos entrevistados no âmbito da **Food Factory**.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

A primeira etapa da coleta de dados consistiu em levantamento de informações presentes em sites. Na etapa seguinte, houve a catalogação das informações baseadas nas categorias de análise. Os documentos a serem analisados estão disponíveis em sites de notícias locais referenciados neste trabalho. As entrevistas semiestruturadas com os gestores e os responsáveis pela implantação dos protocolos foram a terceira etapa da coleta de informações. Para estas, utilizou-se um roteiro apresentado no Apêndice A. As perguntas foram elaboradas de acordo com as principais medidas indicadas nos protocolos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Para o registro das entrevistas utilizou-se ferramentas como os aplicativos Google Meet e WhatsApp – chamada de vídeo –, além do gravador de voz do telefone celular. Com o emprego desses instrumentos foi possível coletar dados no ambiente da empresa e a distância, facilitando a disponibilidade de agenda dos entrevistados. Em todos os casos os respondentes autorizaram a gravação.

É importante ressaltar que os pesquisados foram escolhidos intencionalmente por serem colaboradores que atuaram diretamente com os protocolos, por já fazerem parte da empresa antes da implantação das medidas e por terem acompanhado todas as mudanças necessárias na planta em função da covid-19.

3.5 CATEGORIAS E ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada a análise do conteúdo dos documentos com base nos seguintes aspectos: limitações, desafios, oportunidades e monitoramento dos protocolos. Os dados foram investigados de forma interpretativa, com base nas categorias de análise definidas anteriormente. Foram considerados os conteúdos dos documentos e as informações coletadas durante as entrevistas. Conforme Lakatos e Markoni (2021), a análise interpretativa é baseada em torno das ideias definidas e o fato encontrado tem que se relacionar com as questões a serem abordadas no trabalho.

Nos procedimentos de análise, as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas foram confrontadas aos objetivos desta pesquisa com a finalidade de se evidenciar a ocorrência e a contextualização dos fatos. Foi feita, ainda, a comparação das informações presentes nos protocolos com o conteúdo das entrevistas.

3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

O uso da matriz de amarração metodológica permitiu a verificação de que a ferramenta de coleta de dados estava alinhada com os objetivos da pesquisa, ou seja, a validação metodológica foi possível utilizando-se a matriz.

A matriz de amarração metodológica é um modelo proposto por Mazzon, em 1981, e consiste em se apresentar os vínculos do modelo de pesquisa com os objetivos ou as hipóteses

de pesquisa e até mesmo do modelo de pesquisa (TELLES, 2001). No modelo a seguir pode-se verificar o índice das perguntas e quais objetivos são respondidos por meio das informações obtidas, assim como, o cruzamento das medidas contidas nos modelos de protocolo da empresa.

Quadro 1 – Modelo de matriz de amarração metodológica

Objetivos da pesquisa	Pontos de investigação	Alvo	Técnicas de análise de dados
Descrever as mudanças ocorridas na rotina das áreas administrativas e de produção da Food Factory devido à covid-19	Modelo de protocolo adotado pela Food Factory	Gerente, gestores e setor de saúde	Análise qualitativa, com descrição das medidas adotadas no protocolo
	Questões do questionário (Apêndice A), índice de perguntas: 1,2,4,6,10,11,13,14,15		
Evidenciar como se deu a relação entre empresa e os órgãos de fiscalização do governo	Índice de perguntas (Apêndice A) 2,4,6,7,8,9,3,12,13,14	Gerente, gestores e setor de saúde	Análise qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2021). Adaptado de TELLES (2001).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados das entrevistas realizadas, as discussões acerca do modelo de protocolo e as medidas que compõem o modelo que foi adotado pela organização.

4.1 AS PRIMEIRAS MEDIDAS ADOTADAS NA OPERAÇÃO E SEUS IMPACTOS

Antes mesmo dos primeiros casos positivos de covid-19 serem confirmados no âmbito empresa, já havia sido desenvolvido um modelo de protocolo interno com as medidas de segurança, algumas delas já discutidas na revisão teórica. Essa situação em relação à realização de alguns procedimentos de segurança foi indicada na fala de um dos entrevistados:

Nós adotamos o modelo de protocolo, a partir de 18 de fevereiro de 2020, devido às orientações estipuladas pelas Organização Mundial da Saúde, porém, não cumríamos as medidas com tanta rigidez, já que não tinha casos registrados na cidade de Dourados até aquele momento. [E3]

Com a implementação das medidas, surgiram algumas dificuldades de adaptação por parte dos colaboradores, pois elas influenciavam diretamente a rotina dos mesmos, que acabaram resistindo às modificações adotadas pela **Food Factory**. Essa situação de adaptação foi evidenciada por um dos gestores entrevistados:

As primeiras dificuldades enfrentadas foram utilização dos EPIs que nós não estávamos acostumados como óculos, máscara e viseira e o distanciamento social prejudicou o nosso uso do restaurante e até mesmo os nossos banheiros e vestiários tiveram que separar as pessoas para não ficar perto, na época as pessoas deveriam ter a distância de 1,20 metro de distância e utilizar esses EPIs. [E1]

O entrevistado também afirmou que de todas as medidas adotadas algumas sofreram resistência pela dificuldade em serem implementadas. Em outras realidades, essas mesmas medidas talvez não tivessem sofrido resistência, conforme evidenciado:

O uso dos óculos foi ruim para os colaboradores, ele era ruim de se manusear, além disso embaçava muito dentro da produção e em algumas áreas era fácil da visão ficar prejudicada por conta de sujeira, foi bem ruim conscientizar o uso desse EPI, mas, depois foi adotada a faceshield que facilitou. [E1]

Como tudo o que é novo demanda um período de adaptação e, geralmente, gera questionamentos, outro entrevistado descreveu que, em sua visão, a principal dificuldade não estava nas medidas, mas, sim, em como conscientizar o colaborador sobre aquelas adequações serem para sua própria segurança:

Poder passar de forma orientativa para os funcionários de uma forma que eles conseguissem entender o que estava acontecendo, as pessoas naquele momento estavam todas apavoradas por conta do cenário da covid, e nosso trabalho era mostrar para elas de forma calma que a empresa era um local seguro e que a empresa estava cumprindo com as determinações do governo, além de mostrar para elas que tínhamos um protocolo que garantia que medidas de segurança fossem cumpridas. [E2]

A adoção de EPIs foi tida como medida para se evitar maior contaminação, reforçando o que foi discutido por SESI (2020), de que a maior parte da contaminação por covid-19 é gerada por contato com gotículas respiratórias ou com saliva. O uso desses equipamentos pela indústria, portanto, teve como motivação a adequação aos novos desafios que a covid-19 apresentava, bem como, o desconhecimento sobre como se proteger efetivamente.

Um dos principais meios de proteção coletiva são as máscaras, não apenas na indústria, mas em todo o convívio social, conforme previsto pela Lei nº 14.019, de 2 de julho de 2020, que alterou o Decreto nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 – citado anteriormente neste trabalho. O conteúdo da Lei tornou obrigatório o uso de máscaras em espaços de circulação públicos e privados. Essa medida foi destacada pelos entrevistados como sendo de difícil adaptação inicialmente:

Tivemos muitas dificuldades a ser implementada, primeiro tinha que se criar o hábito de uso, nas áreas administrativas era comum em

momentos de atendimento os colaboradores abaixar a máscara para falar. [E3]

O mesmo entrevistado complementou que a definição de um modelo ou de um tipo de máscara a ser usada pelos colaboradores foi um dos desafios para a empresa. Tiveram de ser feitas várias adaptações, principalmente, na busca do modelo que melhor se adaptasse às necessidades da produção:

De início começamos usando máscara descartáveis, o modelo que usa-se em consultórios médicos, porém, com a divulgação de estudos que esse tipo de proteção não tinha efetividade, então foi adotado o uso de máscaras de tecido que deveriam ser trocadas a cada 3 horas, mas devido à quantidade de funcionários e também à logística de desinfecção dessas máscaras não foi possível manter o uso desse tipo, o último modelo adotado foi do tipo PFF2, que tem uma proteção muito mais eficaz e não necessita realizar tantas trocas. [E3]

O distanciamento seguro também foi uma das medidas colocadas em prática e já citada anteriormente na fala do entrevistado E1. Conforme protocolo da **Food Factory**, a distância segura deveria ser feita nos ônibus. Para tanto, houve ampliação da frota e redução do número de viajantes por veículo, além da marcação de lugares, que passaram ser fixos na ida e na volta do colaborador. Outra medida foi a organização da entrada e da saída nas portarias, com a demarcação de espaços entre os colaboradores. O último ponto destacado no protocolo foi o controle de acessos aos vestiários, sendo realizadas escalas para cada horário de uso.

Esses pontos destacados anteriormente, foram relatados pelos entrevistados como um processo de difícil controle devido à quantidade de colaboradores na empresa, demandando muito esforço de fiscalização:

A gente teve que criar até banheiros novos, nas áreas de descanso houve muitas mudanças, nós tínhamos apenas um local para realizar refeição, passou ter três lugares para refeição, os banheiros foram improvisados em mais de quatro pontos. [E2]

O distanciamento seguro, que é descrito no protocolo de segurança, reorganizou a rotina dos colaboradores em áreas comuns, como refeitório, área de descanso e portarias, conforme

descrito na fala anterior. Utilizou-se demarcações físicas como: faixas pintadas no chão, placas de acrílico nas mesas compartilhadas do refeitório, além de toda uma reorganização do espaço físico.

No que diz respeito à reorganização dos refeitórios, o processo foi complicado, conforme os relatos dos entrevistados. Pelo protocolo, foi feita a redução da ocupação dos refeitórios com a criação de restaurantes de campanha para servir as refeições, de acordo com o entrevistado E1:

As medidas de distanciamento nos refeitórios fez com que, a empresa criasse mais áreas alimentação, como os colaboradores foram divididos para usar determinados restaurantes de campanha (esse termo foi adotado para restaurantes improvisados, durante a pandemia), esses locais só serviam refeições que eram preparadas no restaurante central da unidade, geralmente não chegavam com a mesma qualidade do momento que eram preparadas, às vezes a refeição estava fria e em algumas situações faltava parte do cardápio do dia. [E1]

A situação de desconforto dos colaboradores, apresentada anteriormente, foi complementada na fala de outro entrevistado, que apontou dificuldades na realização do controle de acessos:

Às vezes tínhamos desconforto entre os colaboradores, pois a empresa deveria controlar a quantidade de pessoas por local e de acordo com horário, como algumas pessoas ficavam descontentes com a qualidade da refeição que era servida no restaurante que ela deveria acessar, acabavam quebrando as regras de distanciamento e acessando outros locais de refeições na qual a mesma não estava liberada, por não fazer parte do grupo que deveria estar alocado naquele determinado local. [E2]

Conforme já abordado na fala dos entrevistados e no trecho referente ao protocolo, as áreas de lazer e de descanso são espaços onde os colaboradores realizam suas pausas ergonômicas e o descanso do horário de almoço. A reorganização desses locais condiz com as orientações trazidas por Salgado (2020), de que a empresa deve mapear os ambientes em que há risco de contaminação biológica. Com isso, as áreas de descanso foram realocadas, em sua maior parte, para espaços ao ar livre:

Foi necessário realizar grandes investimentos para adequação das áreas de lazer, já que não havia locais com as condições ideais para evitar as aglomerações, locamos tendas provisórias para adequar essas áreas e oferecer as condições seguras. [E3]

Para o distanciamento entre os colaboradores que utilizam os transportes público e fretado, descrito no protocolo como redução da lotação e duplicação da quantidade de veículos, houve a necessidade de a **Food Factory** realizar um planejamento específico, principalmente após o Decreto Estadual nº 15.632, de 9 de março de 2020, que instituiu capacidade máxima de lotação em transportes coletivos. As medidas tomadas pela empresa, então, foram a redução da lotação de ônibus e vans para 50% da capacidade total do veículo (passageiros sentados) e a higienização das mãos dos colaboradores com álcool 70%, tanto no transporte, quanto na entrada da fábrica. Na fala dos entrevistados está descrito esse processo de reorganização:

Essa questão do transporte inicialmente não estava no nosso protocolo, foi necessário aumentar a frota de ônibus fretado devido à enorme quantidade de colaboradores que são de cidades vizinhas a Dourados, e no transporte público houve a necessidade de solicitar mais linhas de ônibus para a rota da empresa o que aumentou os nossos custos. [E2]

A adequação de espaçamento dentro dos ônibus e aferir a temperatura trouxe muitos transtornos, nós começamos a aferir no início, mas muitos supervisores foram contaminados já que não tinha muito a clareza de quem poderia contaminar de como se contaminaria, não tínhamos muita informação depois começamos a mapear os ônibus, depois realizamos o distanciamento dentro dos veículos, nos acarretando muitos problemas já que não tínhamos mão de obra suficiente para realizar o processo, já que em meados de maio começamos a ter muitos afastamentos. [E1]

Acredita-se, porém, que as medidas de distanciamento foram as principais formas de diminuição do contágio dentro da planta industrial, conforme relato de um dos entrevistados:

A partir do momento que as medidas foram colocadas em prática e cumpridas com rigor, passamos a não ter mais casos positivos na unidade, apenas casos de contactantes que se infectaram em ambientes

fora da empresa, então, com toda certeza, o distanciamento foi importante para contermos o avanço. [E4]

Ainda, o afastamento dos colaboradores enquadrados nos grupos de risco foi uma das medidas adotadas pela organização. Conforme descrição do protocolo, as pessoas que se encaixam nesse grupo são colaboradores com mais de 60 anos, gestantes, colaboradores indígenas, aqueles que têm alguma indicação clínica e pessoas com sintomas gripais. Para estes, havia um procedimento específico, que será abordado na sequência. Em todos os casos, os colaboradores tiveram seus benefícios mantidos e receberam assistência e acompanhamento integral por parte da **Food Factory**.

O afastamento dos colaboradores considerados grupo de risco gerou impactos no quadro de funcionários, em função da redução do número de colaboradores, conforme relato:

Um dos períodos mais complicados para nós, estávamos com casos positivos na planta e realizamos o afastamento de colaboradores do grupo de risco para segurança deles, em determinado período chegamos a ter apenas metade da planta trabalhando. [E3]

4.1.1 Os impactos gerados pela covid-19 nas áreas de apoio e administrativas

Nas áreas de apoio e administrativas da **Food Factory** foram seguidas as mesmas medidas aplicadas nas áreas operacionais. Conforme descrito no protocolo, as orientações deveriam ser cumpridas por todos os colaboradores, mas algumas mudanças foram aplicadas exclusivamente nas áreas administrativas. Os modelos de protocolos implicaram em mudanças significativas na forma de atendimento aos colaboradores e aos clientes. No período determinado, ficaram restritas as visitas à unidade e, posteriormente, as liberações passaram a ser feitas mediante a testagem dos visitantes. Houve a adequação do uso de luvas para recebimento de documentações em papel e muitos documentos deixaram de ser impressos para serem gerados apenas digitalmente.

As medidas implantadas reforçam o que é apontado por Pereira e Azevedo (2020), sobre as organizações reverem seus fluxos para a implementação de medidas de higienização, de limpeza e de biossegurança entre seus colaboradores, com a finalidade de se evitar mais contágios pelo vírus.

Conforme relato do entrevistado E4, a utilização de ferramentas para controle melhorou os fluxos necessários, principalmente, na parte documental.

Nesse período, utilizamos muito o WhatsApp para receber os atestados principalmente os de covid-19, o volume era muito grande de atestados para ser entregues dessa forma conseguíamos conter muito a fila de atendimento mantendo as regras de distanciamento. [E4]

Um dos entrevistados descreveu, ainda, como as reuniões de alinhamento de produtividade e de gestão de pessoas foram conduzidas nesse período:

As nossas reuniões semanais passaram a ser feitas com no máximo três pessoas na sala, em determinado período nem nos reuníamos em locais fechados, alinhávamos as decisões em locais abertos, foi nesse momento que foi adotado as 'calls' on-line. [E1]

Nos modelos de protocolos constava a exigência de que, para que reuniões pudessem ser realizadas, as medidas de segurança tinham de ser cumpridas, como o limite máximo de três pessoas na sala, a utilização de máscara e de álcool em gel para higienização das mãos e a brevidade dos encontros, o que reforça a fala anterior, do entrevistado E1.

4.1.2 Consequências das mudanças na Food Factory

Com as medidas implantadas, conforme descrito anteriormente, a empresa encontrou diversas dificuldades de adaptação, principalmente, na conscientização dos colaboradores sobre a importância em se cumprir as medidas impostas. No relato de um dos entrevistados foi apontada a preocupação da organização quantos aos primeiros casos de covid-19 na planta da fábrica:

A gente teve muita dificuldade no início em aceitação daquele novo normal, o novo seriam essas regras, a dificuldade maior estava ali em manter o distanciamento e as pessoas não entendiam a gravidade do assunto em que esses procedimentos estavam ali, então a gente teve que incutir os nossos funcionários para se proteger do vírus, era letal e poderia infectar qualquer pessoa. [E3]

Sobre o período inicial da pandemia, em que pouco se sabia sobre o vírus, e o medo de se lidar com essa nova situação, Pereira e Azevedo (2020) destacam que o grande desafio das organizações estava na orientação das pessoas, em se passar segurança para a realização costumeira de suas atividades, pois as medidas haviam sido implementadas para se garantir a diminuição dos riscos de contaminação. Na fala de um dos entrevistados pode-se observar de que forma sua equipe era orientada sobre as medidas e como ele percebia a reação do grupo:

Nessa questão tivemos que ser muito profissionais e passar de forma bastante orientativa às pessoas que trabalhavam conosco e de maneira que elas realmente entendessem a importância que era isso (as medidas) para saúde delas, porque trabalhar com uma pessoa apavorada pelo que estava ocorrendo ao externo da empresa, então sempre com calma orientava e mostrava que as medidas apresentadas pela empresa estavam ali para garantir a sua segurança e que trabalhar não era uma ameaça à saúde delas. [E2]

Dessa maneira, o desafio maior estava em como a empresa deveria proceder com as orientações a seus colaboradores, já que após o primeiro caso registrado no estado de Mato Grosso do Sul, em março de 2020, as notificações positivas dispararam e a situação ficou alarmante. O relato de um dos entrevistados demonstra como foi o posicionamento tomado pela empresa nesse momento:

Olha, eu fui a pessoa que mais sofreu por estar à frente dos processos, eu me sentia totalmente responsável pelas pessoas que estavam ali, então, reforçamos a comunicação da empresa com as placas e as orientações aos colaboradores, e instituímos uma frase que para nós foi muito importante que era, com covid-19 em 2020 e com vida em 2021, esse estímulo foi fundamental para convencer os colaboradores a estarem com a gente nesse momento. Porque em dado momento lembro, que nossos colaboradores sofriam até um certo preconceito na cidade, devido aos casos que estavam tendo na unidade, por isso, foi muito importante estarmos ali do lado e garantir a segurança deles. [E3]

Os gestores da **Food Factory** tiveram papel fundamental no controle e nas orientações. Eles realizaram a comunicação sobre como deveriam ser executados os procedimentos de segurança e estiveram à frente das ações:

Foi importante os líderes assumirem esse processo e darem exemplo passando a realidade do que estava ocorrendo, mostrando que o vírus existia e que se o colaborador cumprisse as medidas ele estaria mais seguro. [E3]

Muitas medidas adotadas como prevenção devem se tornar de uso permanente na indústria devido à efetividade contra a propagação do vírus, como as medidas de higienização e de desinfecção. Da Costa e Malta (2020) afirmam que para se evitar a proliferação de microrganismos, adota-se álcool na concentração 70% para a higienização das mãos e, para a limpeza de superfícies, a concentração de hipoclorito.

Nas entrevistas, os gestores explicaram que as medidas de higienização foram essenciais e que se criou um novo hábito, o da limpeza com maior frequência:

Essa pandemia serviu de exemplo para que o ser humano realize o básico, como higienizar suas mãos com frequência, ter o hábito de limpeza já exigido no nosso segmento de alimentos, pela segurança alimentar, porém vai muito além de realizar os procedimentos de limpeza para trabalhar, essas medidas fizeram com que os colaboradores levassem essa prática para além de seu serviço. [E3]

O mesmo entrevistado reforçou que:

Olha, o que nós acreditamos que ficará será a higienização dos ambientes de maneira geral e a nossa própria higiene pessoal das mãos, utilizando com mais frequência álcool, creio que essas foram boas práticas geradas pela pandemia. [E3]

O uso de máscaras também deve ficar como boa prática, pois é uma proteção indispensável e que em empresas do segmento alimentício já era adotada. Com a nova realidade das medidas de biossegurança, o reforço nesse quesito foi essencial, evitando maiores contágios

pelo vírus. Um dos entrevistados comentou sobre a medida, quando questionado sobre qual item do protocolo deveria ser mantido:

As máscaras, para quem estiver com algum problema respiratório, e o distanciamento devem ser mantidos, acreditamos que essas medidas foram fundamentais e fizeram com que o sucesso de não termos mais casos positivos dentro da planta ocorresse e que os casos fossem somente externos à empresa. [E4]

Outro procedimento que passará ser a obrigatório é a vacinação. A empresa incentivou que seus colaboradores procurassem se vacinar com os imunizantes disponibilizados pelo governo, para garantir maior segurança à saúde de todos. O fato foi destacado nas falas dos entrevistados:

Com certeza a forma com que a empresa incentivou os colaboradores a se vacinar foi diferente, eu nunca havia presenciado uma organização disponibilizar ônibus para que seus colaboradores fossem até os postos de vacinação para se imunizarem, realmente houve todo um envolvimento e conscientização nesse momento. [E2]

Nós tivemos muitas dificuldades em convencer os colaboradores estrangeiros, já que nossa empresa tem muito desse público. Outro fator foi que mesmo com o estado de Mato Grosso do Sul avançando bem na campanha de vacinação, aqui na cidade de Dourados sofremos com a falta de doses. Mesmo com essas dificuldades conseguimos levar os nossos colaboradores para se vacinar. [E3]

Conforme o Ministério da Saúde, acredita-se que com as vacinações, os casos de covid-19 sejam menos frequentes em todo o país. Esse reflexo pode ser sentido com a queda de quase 90% dos casos de óbitos nos últimos sete meses de 2021, segundo dados de nota divulgada em 26 de outubro de 2021.

Na empresa pesquisada, aliás, foi criado um controle dos colaboradores imunizados a partir do início da campanha de vacinação, de acordo com o relato de um dos entrevistados:

Criamos um módulo dentro de nosso sistema de RM de saúde, um módulo de controle PMSO (Programa Médico de Saúde Ocupacional)

para inserir as pessoas com primeira dose, tirando os casos de grupo de risco, em que é feito um controle à parte. Estes, apenas após o retorno deles é feita a atualização. No caso dos outros colaboradores, lança-se a atualização das doses conforme o trabalhador apresenta seu comprovante vacinal. [E3]

O controle de vacinação tem o intuito, principalmente, de se conhecer e de se entender a realidade de imunização na organização para que possam ser definidos meios de incentivo aos demais colaboradores sobre a segurança que a vacina pode trazer.

4.2 A RELAÇÃO DA EMPRESA COM OS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

Com o protocolo já instaurado, para se garantir a execução das medidas houve esforço da organização na estrutura física e no quadro de pessoal. Um dos entrevistados, responsável pela implantação das medidas, relatou que a partir do primeiro caso positivo registrado na unidade, o protocolo impôs que algumas medidas deveriam ser tomadas de imediato. Essa agilidade em receber informações e em tomar medidas sobre as possíveis causas de situações adversas reforça o que foi apontado por SESI (2020) sobre as empresas criarem meios para que os colaboradores possam informar se estão doentes ou não.

No relato de um dos entrevistados foi destacado que devido às exigências das portarias governamentais, a empresa realizou mobilização para se adequar às novas normas:

Como a equipe de líderes era pequena e tinha outras responsabilidades, como manter a produção e as demais atividades de seus cargos, foi necessário a contratação de pessoas para atuar como fiscais covid. Essa equipe tinha como intuito auditar se os colaboradores estavam seguindo as medidas de segurança e realizavam aferição de temperatura, reposição dos ‘dispensers’ de álcool e, principalmente, passavam todas as informações de maneira correta, de acordo com as alterações das medidas de segurança. [E3]

Em 9 de maio de 2020, a **Food Factory** sofreu com as notificações de casos positivos de covid-19, principalmente, pelo fato de ter colaboradores residentes em mais de 25 cidades. Os casos começaram nos ônibus fretados que atendem essas regiões. A medida de

rastreabilidade adotada na situação foi fundamental. Sendo assim, ficou definido um fluxo de rastreio. No relato do representante da equipe de saúde, o procedimento foi enfatizado:

Em casos de colaboradores que testavam positivo, ao recebermos o resultado do seu teste, realizávamos o seu afastamento, gerando um atestado interno da empresa. Depois procurávamos identificar os contactantes daquela pessoa para afastar também. Logo, em seguida, registrávamos esse caso em uma planilha de controle, informávamos a vigilância da cidade onde o colaborador residia e ficávamos monitorando-o nesse período de afastamento. [E4]

O entrevistado reforçou, também, como era feito o procedimento nos casos de contactantes. Conforme já abordado, em determinado momento, as medidas de biossegurança surtiram efeito na planta da fábrica e não houve mais registros de casos positivos na **Food Factory**. A preocupação, portanto, passou a ser externa:

Os contactantes, nós identificávamos ou era avisado pela Vigilância Sanitária que algum colaborador nosso era contactante de uma pessoa com vírus. Então, realizávamos seu afastamento preventivo. Ao terceiro dia do afastamento, que é quando o vírus pode ser detectado, encaminhávamos o mesmo para realizar testagem. Se desse negativo, o mesmo fazia o retorno ao trabalho após avaliação do médico da empresa. Caso ele positivasse, era afastado por 14 dias para realizar a quarentena e comunicávamos os órgãos fiscalizadores sobre o caso. [E4]

Um procedimento descrito no protocolo da **Food Factory** é o controle dos ônibus fretados. Cada colaborador tinha sua poltrona identificada e não podia utilizar outro assento dentro do ônibus. Os motoristas realizavam a aferição de temperatura dos colaboradores na entrada do veículo. Ao chegarem os ônibus na empresa, os fiscais realizavam novamente a aferição de temperatura dos colaboradores na portaria ou nos locais de desembarque. Os trabalhadores que apresentassem algum sintoma ou febre acima de 37,8 °C eram impedidos de adentrar. No relato colhido junto a um dos entrevistados, foi descrito esse processo:

Suspeitos eram orientados a ficar em casa. Assim que afastados, a empresa gerava um atestado interno de afastamento. O colaborador deveria procurar um médico caso os sintomas se mantivessem e, nesse

momento, era realizado todo o rastreio. Se o colaborador utilizava o ônibus fretado ou o transporte público era feito o afastamento dos colaboradores que estavam próximos a ele. Mesmo que a disposição de assentos disponíveis fosse alternada, esse afastamento era preventivo para evitar maior contágio. [E3]

Conforme determinação do governo, todos os casos de covid-19 deveriam ser informados às secretarias de Saúde. Sendo assim, foi fundamental que a organização mapeasse as informações sobre os casos na unidade. O entrevistado E3 reforçou, ainda, o porquê de os controles serem bem executados:

Ao se confirmar que havia um colaborador testado positivo para o vírus, a empresa tinha a obrigatoriedade de informar a secretaria de Saúde e a vigilância do município em que o colaborador reside. Nesse momento, tínhamos que garantir que todo o nosso protocolo de biossegurança fosse cumprido. [E3]

A comunicação com os órgãos de controle tinha o intuito de que a Vigilância Sanitária local pudesse monitorar os casos, realizando todo o isolamento dos contactantes daquelas pessoas positivadas para covid-19, numa tentativa de se evitar maior espalhamento do vírus. Um dos entrevistados relatou que a parceria com as instituições de controle epidemiológico teve resultado positivo, pois foi a garantia de que as medidas de segurança estavam sendo cumpridas:

Havia casos em que o colaborador era afastado e descumpria a quarentena. Com o apoio das organizações locais se evitava que esse tipo de fato ocorresse com frequência, já que os colaboradores poderiam sofrer punições, como multa. Destaco, ainda, a importância do meu papel como gestor em conscientizar a equipe de trabalho, nesses momentos, de que as medidas de segurança também deveriam ser cumpridas no dia a dia. [E1]

Um dos pontos cruciais para se manter as atividades da **Food Factory** foi a realização de testagens para covid-19. Como no início da pandemia havia muita insegurança sobre como lidar com essa situação, a empresa decidiu por testar em massa todos os seus colaboradores a fim de evitar possíveis surtos dentro da planta da fábrica:

Foi um momento muito difícil, pois antes de decidirmos testar em massa, recebemos a visita de várias entidades do governo, da Vigilância Sanitária do município e do Ministério do Trabalho. Mesmo verificando que nós cumpríamos os procedimentos de segurança, a pressão para se realizar os testes foi enorme. Quando iniciamos as testagens tínhamos filas de casos positivos e filas de casos negativos e eu, como líder, me sentia na obrigação de comunicar a pessoa positivada. Naquele momento, o meu maior sentimento era realmente o de acolher aquelas pessoas e orientar da melhor maneira. [E3]

A necessidade de testes foi uma obrigatoriedade, conforme relatado acima. Os testes poderiam se configurar em uma medida para se evitar maiores contágios, o que, de fato, não foi efetivo. Após a atualização dos decretos, por meio da Lei nº 13.979, de fevereiro de 2020, que regulamentou todas as orientações durante a pandemia, o teste para diagnóstico da covid-19 passou a ser aplicado somente em casos suspeitos e, também, para retorno ao trabalho ao final do isolamento domiciliar recomendado aos infectados.

As fiscalizações ocorreram de maneira constante na empresa. O principal fator para isso era grande a quantidade de colaboradores no local. Dessa forma, as fiscalizações visavam garantir que as medidas de biossegurança fossem implementadas e demandaram muitos esforços, pois sempre havia alterações ou mudanças nos decretos. Um dos entrevistados relatou o esforço realizado pela **Food Factory** para estar de acordo com as determinações governamentais:

O investimento em nossos protocolos de biossegurança foi muito alto. Não posso citar valores por sigilo, mas para mantermos nossos colaboradores seguros, a empresa não mediu esforços, tanto que realizamos até investimentos na cidade para ajudar no momento pandêmico. Então, nossa relação com as entidades do governo e da prefeitura foi muito importante nesse momento, pois era de interesse comum o bem das pessoas. [E3]

A relação da empresa com as entidades reguladoras como o Ministério do Trabalho, as vigilâncias sanitárias, entre outras instituições, foi um fato positivo, conforme a fala de E3. Sempre que havia uma nova exigência ou regulação, a empresa se organizava para se adequar e cumprir as demandas. Isso proporcionou que a **Food Factory**, em nenhum momento, tivesse suas atividades paralisadas por determinações de órgãos regulatórios.

Logo abaixo no Quadro 2, pode se entender como funcionou de forma sintetizada as mudanças ocorridas, compreendendo as experiências, desafios e limites

Quadro 2 – Quadro síntese

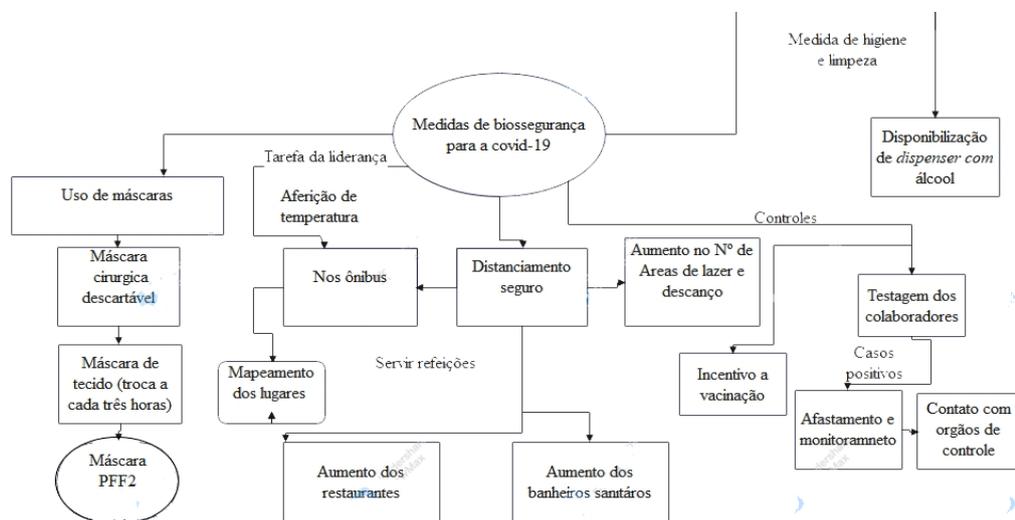
Experiências	Desafios	Limites
Distanciamento social	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação dos colaboradores • Mudança nos horários da Food Factory • Adaptação da estrutura física 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação dos gestores • Mudanças nos decretos governamentais
	<ul style="list-style-type: none"> • Afastamento do grupo de risco 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentações do governo
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de equipe de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das orientações pelos colaboradores
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das linhas de ônibus fretado e público 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos • Diminuição da contratação de colaboradores de outras regiões
Uso de máscaras	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do modelo ideal • Controle de troca da proteção • Orientação nas áreas administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção como boa prática
Testagem dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do público a ser testado • Organização dos resultados • Comunicação a secretarias de Saúde • Comunicação com a Vigilância Sanitária • Disponibilidade dos testes 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento fora do ambiente da empresa • Pouca efetividade no controle
Imunização dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação da campanha de imunização • Resistência dos colaboradores • Falta de doses imunizantes para o público 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência governamental • Não obrigatoriedade da vacinação
Medidas de desinfecção e limpeza	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de <i>dispensers</i> com álcool em gel • Disseminação das práticas de higienização 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos procedimentos corretos de limpeza pelos colaboradores
Relacionamento com os órgãos fiscalizadores	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de canais de comunicação • Controle das medidas internas • Mudanças repentinas nas exigências de biossegurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações nos decretos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O quadro apresentando mostra toda a gestão realizada pela empresa para que as medidas surtissem o efeito esperado. É possível verificar que boa parte da implantação das medidas tem como fator limitante o colaborador. Se o mesmo não tivesse aderido às ideias, o sucesso das medidas de biossegurança destacado nas falas dos entrevistados, com certeza, não seria o mesmo.

Na Figura 1, é possível visualizar como foi o processo de implantação das principais medidas de biossegurança da empresa.

Figura 1- Fluxo das medidas de biossegurança



Fonte - Dados da Pesquisa 2021

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de covid-19 foi algo jamais vivido anteriormente na história moderna e, mesmo com todo o avanço tecnológico, foi capaz de matar milhões de pessoas, demonstrando a fragilidade do ser humano diante de um vírus e o levando à insegurança sobre como agir perante situação tão adversa e singular. Esse novo cenário fez com que as indústrias criassem diversos mecanismos – alguns simples e outros, nem tanto – para que as atividades fabris e as condições mínimas de continuidade da produção fossem mantidas, da mesma forma que toda a sociedade buscou a manutenção da vida.

Já havia na indústria alimentícia alguns procedimentos rotineiros adotados no campo da biossegurança, como identificado neste trabalho. A implantação de novas medidas demandou mais esforço de adaptação por parte dos colaboradores. A realidade da organização pesquisada revelou a composição de seu quadro de trabalhadores por pessoas de diversas nacionalidades, o que fez com que as orientações elaboradas fossem bastante claras e didáticas para terem efetividade. O principal objetivo das medidas, portanto, foi o cuidado com a vida das pessoas e a de seus familiares, sendo deixada a produção, em alguns momentos, em segundo plano. Todos esses esforços demonstraram a preocupação com o próximo durante a pandemia.

Com o avanço da covid-19 era previsível que muitas mudanças ocorressem. O comportamento humano teve de ser totalmente alterado, já que culturalmente, no país, as relações são mais calorosas e com demonstrações constantes de carinho, como abraços. Dessa maneira, uma das principais formas de se evitar a contaminação que é o distanciamento social, gerou um esfriamento nas relações entre as pessoas, ou seja, o fator cultural se apresentou como uma das principais dificuldades para se cumprir a medida.

Neste trabalho, buscou-se apresentar as medidas dos protocolos de biossegurança contra a covid-19 implementadas para que a empresa pudesse manter as condições necessárias para funcionamento. Analisou-se os desafios encontrados, assim como, as experiências obtidas e os limites da gestão da **Food Factory**.

Por meio da análise dos dados, os desafios encontrados pela **Food Factory** consistiram em cumprir as exigências para se manter as atividades e, conseqüentemente, garantir a proteção dos colaboradores. Pode-se afirmar que houve sucesso nesse objetivo, principalmente, na

capacidade de se implementar diversas medidas de biossegurança e de se lidar com as mudanças impostas pelos órgãos governamentais. Muito dessa adaptação foi possível pelos altos investimentos realizados pela empresa.

As principais experiências obtidas foram a melhoria nos procedimentos de higienização, com a disponibilização de *dispensers* de álcool em vários pontos da indústria, e o estreitamento da relação com as entidades governamentais de controle e de fiscalização. Já o distanciamento social foi uma das experiências que apontaram para a capacidade da gestão da empresa em organizar um enorme fluxo de colaboradores e não afetar sua produção. Todo esse processo esbarrou nos trabalhadores que, com certeza, foram um dos limites encontrados pela **Food Factory**, pois sem sua adesão às medidas e o real entendimento da situação, não haveria sucesso na implantação dos protocolos de biossegurança.

Um dos fatores limitantes para este trabalho, por sua vez, foi a falta de detalhamento no modelo de protocolo divulgado pela **Food Factory**, assim como, o acesso a respondentes de distintos setores da empresa, sendo necessário um maior aprofundamento durante as entrevistas com os gestores designados ao atendimento deste pesquisador. Sugere-se, então, a criação de canais, por parte da indústria, que funcionem como ferramentas de transparência para o público em geral. Esse tipo de ação pode criar aproximação com a comunidade, pois a divulgação de suas boas práticas e de seus procedimentos de segurança podem gerar impacto positivo sobre a preocupação e o cuidado da **Food Factory** com seus colaboradores.

A imunização por meio da vacinação vem sendo a maneira mais eficaz de se diminuir os casos de covid-19, portanto, uma das recomendações à empresa, oriundas desta pesquisa, é de que sejam firmadas parcerias com a iniciativa pública para incentivar a vacinação entre a população local. Dessa forma, os colaboradores podem compreender de maneira clara a necessidade da imunização. É importante que a **Food Factory** tenha atuação não somente dentro da organização, principalmente, pelo impacto que ela tem na comunidade.

A pesquisa mostrou, também, a importância do estado e das entidades reguladoras no desenvolvimento dos modelos de medidas de biossegurança, assim como, na fiscalização do cumprimento das mesmas. Tais práticas tiveram reflexo no estreitamento do relacionamento da empresa com essas entidades, fazendo com que as formas de controle fossem aprimoradas e algumas das medidas se tornassem boas práticas.

Para trabalhos futuros, sugere-se analisar a efetividade das medidas após sua flexibilização, principalmente, pelo avanço da imunização. O objetivo é refletir sobre os impactos que as ações de segurança tiveram na rotina dessas organizações.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; VILLAMOR, Isabel; LAZZARINI, Sergio G.; VASSOLO, Roberto S.; AMORÓS, José Ernesto; ALLEN, David G. Conducting Management Research in Latin America: **why and what's in it for you?** *Journal of Management*, [S.L.], v. 46, n. 5, p. 615-636, 3 fev. 2020. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206320901581>.

AMAL, Mohamed; BLUMENSCHNEIN, Markus; DE VASCONCELLOS, Sílvio Luís. Reflexões sobre empresas multinacionais e a pandemia de Covid-19. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2021.

BFR – BUNDESINSTITUT FÜR RISIKOBEWERTUNG. **Can the new type of coronavirus be transmitted via food and objects?** Disponível em: https://www.bfr.bund.de/en/can_the_new_type_of_coronavirus_be_transmitted_via_food_and_objects_-244090.html. Acesso em: 18 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020**. Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços e as atividades essenciais. Brasília, 20 mar. 2020a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm. Acesso em: 28 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério da Economia; Ministério da Saúde. **Portaria Conjunta Nº 19 de 18 de junho de 2020**. Brasília, 2020b.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus Brasil: Painel Coronavírus**. 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 08 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020**. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Brasília, 4 fev. 2020c.

DA COSTA MONTEIRO, Aldair; MALTA, Luciana Gomes. Protocolo de inspeção ao Covid-19 para indústrias alimentícias. **Connection line – revista eletrônica do univag**, n. 23, 2020. Disponível em: <https://periodicos.univag.com.br/index.php/CONNECTIONLINE/article/view/1592>. Acesso em: 28 mar. 2021.

DOS SANTOS, Fabiana Arcanja; HANNA, Samira Abdallah. Segurança, saúde e higiene do trabalho em tempos de pandemia mundial: normas regulamentadoras modificadas e

revogadas; covid incluída temporariamente rol de doenças ocupacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 11, p. 89167-89180, 2020.

ESPINOSA, Estela Martinez; APARICIO, María Laura; RODRÍGUEZ, Ricardo. El saneamiento en la industria alimentaria. Relevancia ante la emergencia del coronavirus sars-cov-2 y Covid-19. **Tecnología Láctea Latinoamericana**. Buenos Aires, 2020.

GIL., Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 168 p.

LANDIM, Richard. **O impacto do Covid-19 na Segurança da Indústria de Alimentos e Bebidas**. 2020. Disponível em: <https://www.suino.com.br/o-impacto-do-covid-19-na-seguranca-da-industria-de-alimentos-e-bebidas/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

LEITE, Ygor Geann dos Santos; DUARTE, Jéssica Rodrigues de Mello; QUEIROZ, Mateus Felipe da Silva; MARINHEIRO, Viviane Barros. Desafios enfrentados pelas organizações na implantação de projetos de segurança a saúde, no combate ao Covid-19. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. On-line: Abepro, 2020. v.10, p.1-10. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10222020_161018_5f91e41e7b616.pdf. Acesso em: 18 abr. 2021

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 238 p.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Gen., 2018. 112 p.

MACEDO, Laylla Ribeiro; STRUCHINER, Claudio Jose; MACIEL, Ethel Leonor Noia. Contexto de elaboração do Plano de Imunização contra COVID-19 no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 26, n. 7, p. 2859-2862, jul. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232021267.04302021>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/XJNnfLRTDyYTbRj439PSrgQ/?lang=pt#>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MAPA do coronavírus: como aumentam os casos dia a dia no Brasil e no mundo. **El País**, São Paulo, 16 mar. 2021. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2020/03/12/ciencia/1584026924_318538.html. Acesso em: 25 abr. 2021.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Constituição (2020). **Decreto nº 15.632, de 16 de março de 2020**. Art. 89, inciso VIII. Institui Novas Medidas de Prevenção Para Evitar A

Proliferação do Coronavírus (Sars-Cov-2). Mato Grosso Do Sul, MS, 16 mar. 2020. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=410807>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. “Com avanço da vacinação, vimos queda de 90% de casos e óbitos em sete meses”, diz Queiroga durante conferência em Portugal. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/outubro/com-avanco-da-vacinacao-vimos-queda-de-90-de-casos-e-obitos-em-sete-meses-diz-queiroga-durante-conferencia-em-portugal>. Acesso em: 29 out. 2021.

OLIVEIRA, Nadvânia Albuquerque; PEREIRA, Gladys Fernanda Coelho; SILVA, Ana Cláudia Serra; SANTANA, Renata Morais. **A prática do núcleo de apoio à saúde da família do Recife no enfrentamento à pandemia de COVID-19**. Aps em Revista, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 142-150, 9 jun. 2020. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/aps.v2i2.96>.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS (comp.). **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. 2020**. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirus&Itemid=812#:~:text=30%20de%20janeiro%20de%202020,de%20Import%C3%A2ncia%20Internacional%20\(ESPII\)](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirus&Itemid=812#:~:text=30%20de%20janeiro%20de%202020,de%20Import%C3%A2ncia%20Internacional%20(ESPII)). Acesso em: 28 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **Draft landscape of COVID-19 candidate vaccines** – 26 de outubro de 2021. <https://www.who.int/publications/m/item/draft-landscape-of-covid-19-candidate-vaccines>
» <https://www.who.int/publications/m/item/draft-landscape-of-covid-19-candidate-vaccines>. Acesso em: 26 out. 2021.

PEREIRA, Lohana Lopes; DE AZEVEDO, Bruno Freitas. O Impacto da Pandemia na Construção Civil. **Boletim do Gerenciamento**, v. 20, n. 20, p. 71-80, 2020.

RIBEIRO, Marcos Aguiar; ARAUJO JÚNIOR, David Gomes; CAVALCANTE, Ana Suelen Pedroza; MARTINS, Adriano Ferreira; SOUSA, Larisse Araujo de; CARVALHO, Regina Célia; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **(RE)Organização da Atenção Primária à Saúde para o enfrentamento da COVID-19: experiência de Sobral-CE**. Aps em Revista, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 177-188, 8 jun. 2020. Semestral. Lepidus Tecnologia. <http://dx.doi.org/10.14295/aps.v2i2.125>.

SALGADO, Thiago M. V.; ALCÂNTARA, Lohane O; CARVALHO, Marcela S. M.; HORA, Iracema Maria de Carvalho da. Appcc: uma ferramenta da gestão da segurança de alimentos. **Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 90-107, 01 mar. 2020. Mensal. Disponível em:

<https://revistascientificas.ifrj.edu.br/revista/index.php/alimentos/issue/view/65>. Acesso em: 30 abr. 2021.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE – SES. **Secretaria de Saúde confirma dois casos de coronavírus em Mato Grosso do Sul**. 2020. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/secretaria-de-saude-confirma-dois-casos-de-coronavirus-em-mato-grosso-do-sul/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI. **Guia SESI de Prevenção da COVID-19 nas Empresas**. São Paulo, 2020.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

Nesta seção está incluso o questionário com as perguntas realizadas aos gestores entrevistados, para coleta de dados de campo.

1. Como iniciou, a implantação dos protocolos de proteção a Covid-19 na empresa?
2. Na sua visão como gestor, quais as principais dificuldades no cumprimento do protocolo?
3. Que item do protocolo sofreu maior resistência por parte de quem? na implantação por parte dos colaboradores?
4. Em caso de colaboradores que testaram positivo para Covid-19, como é o controle e rastreio para realização de afastamento?
5. De que maneira vocês garantem o cumprimento das medidas de segurança descritas no protocolo?
6. De que forma e como foi estabelecida a comunicação entre as secretarias de saúde para divulgação dos monitoramentos?
7. Quais as principais mudanças sofridas na rotina da empresa?
8. Quais as experiências negativas e positivas obtidas nesse período?
9. O protocolo de segurança a Covid-19 adotado pela empresa, foi de fato efetivo nas ações que pretendia realizar?
10. Como é feito o monitoramento dos colaboradores já vacinados?
11. Existe alguma ação que será realizada pela empresa caso um colaborador não tenha o desejo de se vacinar?
12. Com a flexibilização do protocolo devido a imunização dos colaboradores, de que maneira deve ser reforçada as medidas de segurança?
13. Quais as ações que a empresa tomará mediante as novas variantes do vírus?
14. O que você acredita no protocolo que deve ser mantido?
15. Que oportunidades a implantação do protocolo de prevenção ao Covid-19 trouxe para a empresa?
16. O protocolo adotado pela empresa foi necessário um investimento muito alto ou foi necessário baixo investimento para realização das ações?
17. Na sua visão o protocolo adotado pode ser aplicado facilmente em outras realidades além do ambiente da indústria?

18. Como gestor qual foi o aprendizado com as ações realizadas?
19. Como colaborador qual foi o aprendizado com as ações realizadas?