

**NOVO OU VELHO NORMAL? UMA ANÁLISE SOBRE
OS PREPARATIVOS NO RETORNO AO TRABALHO PÓS
PANDEMIA DA COVID-19 NAS EMPRESAS DE MINAS
GERAIS**

***NEW OR OLD NORMAL? AN ANALYSIS OVER THE
WORK RETURN PREPARATION AFTER COVID-19
PANDEMIC IN MINAS GERAIS COMPANIES***

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V14I3.1104](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V14I3.1104)

Kenya Aparecida dos Santos Consceição
kenyapsi@yahoo.com.br
Universidade FUMEC

Thiago Soares Nunes
adm.thiagosn@gmail.com
Universidade FUMEC

Data de envio do artigo: 10 de Abril de 2023.

Data de aceite: 03 de Agosto de 2023.

Resumo: Esta pesquisa objetivou compreender o cenário das empresas de Minas Gerais na preparação para o retorno para o trabalho presencial e o *home office* como estratégia adequada para o período de pandemia da Covid-19. A pesquisa de natureza descritiva e qualitativa teve a participação de 132 empresas associadas da ABRH-MG. Os questionários online foram respondidos por gestores de RH das empresas. Para análise de dados, foi utilizado estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados revelam que as empresas se reinventaram no período de pandemia, pois 70% delas não tinham o trabalho *home office* como prática e essa foi a maneira possível para a continuidade do negócio. Destacou-se um aumento de horas de trabalho dos times, o isolamento social, o *home office*, o afastamento das equipes e a necessidade de conciliação do trabalho e família. Bem como, o tema saúde mental começou a ganhar lugar de destaque nos assuntos de gestão de pessoas das empresas participantes.

Palavras-chave: Pandemia; Covid-19; Home office; Saúde; Empresas mineiras.

Abstract: *This research aimed to understand Minas Gerais companies scenario on preparation for the return to face-to-face work and the home office as an adequate strategy for the Covid-19 pandemic period. The descriptive and qualitative research had the participation of 132 associated companies of ABRH-MG. The online questionnaires were answered by HR managers of the companies. For data analysis, descriptive statistics and content analysis were used. The data obtained reveals that the companies reinvented themselves during pandemic period, as 70% of them did not have home office work as a practice and this was the possible way for business continuity. It highlighted an increase in work hours for the teams, social isolation, Home Office, team disengagement, and the need to reconcile work and family. As well, the mental health issue begun to gain a prominent place in people management issues of the participating companies.*

Keywords: *Pandemic; Covid-19; Home office; Health; Minas Gerais companies.*

1 INTRODUÇÃO

A crise sanitária da Covid-19 fez com que esse período se tornasse histórico. Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) fez um pronunciamento informando o curso de uma pandemia (OMS, 2020). Segundo Grasso (2020), somente em 2020 foram 1,8 milhão de mortos por Covid-19 no mundo. Já no Brasil segundo o Ministério da Saúde (2023), dados da Covid-19 Brasil, até o dia 27 de fevereiro de 2023 o Brasil acumulou 37.038.230 casos confirmados e 699.006 óbitos em decorrência da doença, em Minas Gerais os dados atualizados na mesma data são de 4.190.922 casos da doença e 65.471 óbitos.

O vírus se espalhou pelo mundo provocando impactos na saúde pública, na sociedade, na economia e mercado de trabalho, fazendo com que as empresas tivessem que se adaptar, promovendo mudanças repentinas como modelos de trabalho que fossem aderentes à política de distanciamento social exigida pela pandemia (AGÊNCIA BRASIL, 2020; WAIZENEGGER et al., 2020; WIND et al., 2020). Com o avanço e impacto do vírus no território brasileiro, o governo precisou criar algumas medidas para minimizar os efeitos nas empresas. Uma dessas medidas voltadas para o enfrentamento da crise da Covid-19 foi a criação da Medida Provisória nº 927, sancionada em 22 de março de 2020, ao estabelecer que:

O empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho (BRASIL, 2020b, p.1).

A MP nº 927 (BRASIL, 2020b), ofereceu às empresas caracterizadas ou não como serviço essencial a oportunidade de realizar suas

operações de maneira remota sem que essa alteração impactasse nas questões trabalhistas envolvidas nos contratos de trabalho vigentes. Mudar o regime de trabalho para a modalidade home office ou teletrabalho envolve não apenas as questões legais e trabalhistas como citadas acima e a tecnologia também faz parte dos impactos previstos na alteração do modelo de trabalho.

Mesmo com todos os avanços promovidos pela tecnologia nas relações de trabalho é desafiador para as empresas a migração de modelos de trabalho presencial para contextos 100% remotos. Para Werneck (2020), Waizenegger et al. (2020) e Haubrich e Froehlich (2020), o acesso à tecnologia, tornou-se o grande desafio no momento de pandemia, por ser um formato desconhecido e distante de várias empresas.

O cenário de pandemia afetou as organizações não somente em suas estruturas e formas de trabalho. O momento de pandemia fez emergir necessidades referentes à saúde mental dos colaboradores, e o tema tornou-se fator importante de preocupação para as empresas. Ressalta-se as equipes em trabalho remoto, a conciliação das tarefas domésticas e o trabalho, os impactos do cenário econômico brasileiro e mundial, a comunicação massiva sobre o tema, e a emergência de saúde com a sensação de medo de contaminação. Ressalta-se que não são todos os profissionais que se adaptam ao home office, pois neste tipo de trabalho a autodisciplina, organização, autonomia e prazer em trabalhar sozinho são fatores determinantes para o bom desempenho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

O enfrentamento da pandemia da Covid-19, se estendeu para todos os setores da sociedade, assim, o Governo de Minas Gerais (2020), como forma de apoiar e estabelecer critérios relativos ao enfrentamento da pandemia e para a retomada da economia criou o Minas Consciente (2021), com o objetivo de identificar as ondas de enfrentamento e segurança sanitária do estado bem como as fases de flexibilizações de cada uma das ondas.

Diante do exposto, esta pesquisa objetivou compreender o cenário das empresas de Minas

Gerais na preparação para o retorno para o trabalho presencial e o home-office como estratégia adequada para o período de pandemia da Covid-19. A pesquisa torna-se importante no que se refere a investigação da preparação das empresas no retorno ao trabalho e a adoção de modelos remotos de trabalho, home office, teletrabalho e modelo híbrido de trabalho. Destaca-se a importância da realização de debates que evidenciam o futuro do trabalho, que contempla além de novos modelos de relação de trabalho que coloquem em evidência a perspectiva dos empregados e das empresas e o impacto da tecnologia na movimentação para estruturas cada vez mais remotas. Destaca-se que durante a pandemia o termo “novo normal” surgiu como uma maneira de marcar o futuro das relações e organização do trabalho, uma relação mais fluida contemplado o trabalho home office ou remoto frente ao modelo 100% presencial até então utilizado pela maior parte das empresas. Embora o home office pode ser considerado novo para algumas organizações e trabalhadores, para outras é uma prática existente. De qualquer forma, a sua utilização durante a pandemia apresentou um contexto totalmente diferente, com maior impacto nas organizações, relações de trabalho e na vida privada daqueles que o utilizaram nesse tempo.

Este artigo está estruturado em cinco seções a partir da introdução. A seção seguinte trata do referencial teórico sobre o trabalho remoto, saúde mental e pandemia. Em seguida, é apresentado sobre o método utilizado na pesquisa. A quarta seção refere-se a análise e discussão dos resultados e, por último, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a globalização e novas perspectivas econômicas mundiais, impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico, tornou-se cada vez mais comum as relações virtuais nas empresas e na vida particular. A evolução da tecnologia das redes de computadores permitiu um avanço na geração de diferentes formas de comunicação entre as pessoas. Por meio dessa

rede é possível se conectar independente da distância e se comunicar rapidamente (MAGALHÃES; SANTOS; CORREIA NETO, 2009). Com a possibilidade de uso da tecnologia com a comunicação rápida entre os indivíduos estabelece-se, portanto, novas relações de trabalho mediadas pela tecnologia, denominadas teletrabalho, home office ou trabalho remoto. O conceito de teletrabalho não é novo, data-se de 1988, mas ganhou maior ênfase principalmente a partir dos anos 2000 (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Quadro 1 - Conceito de trabalho remoto

Autores (Ano)	Conceituação teletrabalho
Nilles (1988)	Termo cunhado para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores
Van Sell e Jacobs (1994)	Caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias na semana
Illegems e Verbeke (2004)	Trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfield e Alves (2011)	Em sentido restritivo, pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TIC.

Fonte: Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020, p. 164)

Além do termo teletrabalho, existe o trabalho remoto e home office. Segundo Brik e Brik (2013), home office é um termo para definir o trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho. Já para Trope (1999), o conceito de home office é levar o trabalho até as pessoas, e não as pessoas irem até o trabalho. Para Silva (2009, p. 5), o home office é:

Uma forma de flexibilização em três dimensões: local, pela descentralização de um local único (escritório central) para qualquer outro local alternativo, quer seja casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo – pela flexibilização do tempo – pois se pode trabalhar nos horários mais convenientes e do Meio, pelo uso de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações.

Percebe-se que é comum em todas as conceituações expostas pelos autores o uso da tecnologia como mediadora da realização das atividades fora das estruturas físicas das organizações. A discussão sobre o uso da tecnologia não é nova, Melo (2009), demonstra em seus estudos a importância da tecnologia para redução das distâncias. Para a autora, as tecnologias diminuem a cada momento as distâncias e reorganizam a percepção de lugar e tempo. Desta forma, a tecnologia é um grande potencializador para romper e flexibilizar o mapeamento das atividades e espaços domésticos (MELO, 2009).

No Brasil a implantação de políticas de home office ou trabalho remoto já se demonstrava como tendência mesmo antes da pandemia da Covid-19, tanto para empresas públicas e privadas, segundo Schmidt (2016), as organizações privadas e públicas estão aderindo ao teletrabalho. Este modelo de trabalho é tratado por Estrada (2014) como tendência, uma vez que o autor entende que o home office é uma forma efetiva para atender as exigências do mundo globalizado, “esta forma de trabalho seria a mais conveniente para as exigências da globalização” (ESTRADA, 2014, p. 26). Destaca-se, portanto, que persistia uma certa rejeição ao home office por grande parte das empresas no país, em especial as mais conservadoras (CARMO, 2020; FLACH, 2020).

Três modelos de trabalho devem ser destacados, o trabalho presencial que é o modelo de trabalho mais tradicional, durante muito tempo a forma mais utilizada para realização das atividades laborais no mundo. Neste modelo o trabalho deve ser realizado dentro das dependências físicas da empresa. Para Allen, Golden e Shockley (2015), durante um longo período a modalidade de

trabalho presencial foi a principal alternativa laboral na sociedade, na qual os processos, dinâmicas e estilo de vida foram por muito tempo pensados e moldados. Durante o período da pandemia houve uma necessidade de adequação do modelo de trabalho, levando às empresas tradicionais que utilizavam apenas o modelo tradicional e presencial de trabalho, para considerar o trabalho remoto como forma de atuação. Outro modelo de trabalho é o híbrido, um modelo flexível que permite que a organização ofereça aos colaboradores a oportunidade de trabalhar em qualquer lugar, estando presencialmente ou remotamente em contato com outros colaboradores.

Para atender a situação de calamidade pública imposta pela pandemia da Covid-19, criou-se as MP 927 (BRASIL, 2020b) e MP 936 (BRASIL, 2020c) e posteriormente a Lei nº. 14.020 de 2020 (Brasil, 2020a) que tratam especificamente do teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho à distância. As medidas criadas contemplaram aqueles trabalhadores e organizações que tiveram sua modalidade de trabalho alterada por causa da pandemia, possibilitaram ao empregador instituir o modelo de trabalho remoto durante esse período, e apresentaram uma alternativa que ajuda as organizações a enfrentar a crise e evitar aglomerações (CARMO, 2020; REIS et al., 2020).

A implantação de políticas relativa ao trabalho remoto nas empresas teve como premissa obrigatória os direcionadores estabelecidos pelo governo do estado de Minas Gerais. Para proporcionar às empresas segurança criou-se um plano de retomada das atividades econômicas. O pronunciamento foi feito por meio das secretarias de Desenvolvimento Econômico (SEDE) e de Saúde (SES-MG), posicionou-se quanto a retomada das atividades das empresas no estado sugerindo a retomada gradual de comércio, serviços e outros setores, tendo em vista a necessidade de levar a sociedade, gradualmente, à normalidade, através de adoção de um sistema de critérios e protocolos sanitários que garantiam a segurança da população (MINAS CONSCIENTE, 2021). A estratégia de retomada

proposta pelo governo do estado teve como premissas 3 pilares: 1) Retomada da forma de funcionamento da atividade econômica em ondas, de forma gradual e segura; 2) Tomada de decisão a partir de indicadores que avaliem a capacidade assistencial e a incidência da doença; e 3) Definição de critérios de funcionamento e protocolos sanitários para o poder público, empresas, trabalhadores e cidadãos de forma a garantir o distanciamento social e os cuidados necessários para evitar a transmissão da doença (MINAS CONSCIENTE, 2021).

Destaca-se que as medidas de higiene e distanciamento social foram consideradas como primordiais e básicas durante todo o período da pandemia. Segundo Minas Consciente (2021), a caracterização de dois tipos de protocolos para atendimento, o protocolo padrão que refere-se a adoção das regras usuais de funcionamento durante a pandemia, descritas por atividade econômica. E o protocolo restrito que além das regras usuais, seriam adicionados controle de fluxo, limite de uma pessoa por atendente (específico para o comércio não essencial), medição de temperatura, utilização de serviços individuais somente via agendamento, e proibição de autoatendimento (MINAS CONSCIENTE, 2021). O Quadro 2 (próxima página), a seguir, demonstra a caracterização de cada onda proposta pelo Governo de Minas Gerais, as medidas gerais a serem atendidas no que se refere às práticas de distanciamento, funcionamento e limitação de cada fase.

Quadro 2 - Ondas para retomada econômica Minas Consciente

Onda	Caracterização da onda	Distância linear (entre pessoas em filas, mesas)	Metragem referência (limitação de pessoas por ambiente)	Limitação de pessoas (eventos)	Protocolo	Limitação de capacidade (para hotéis e atrativos culturais / naturais)
Onda Roxa	Situação em que apenas poderão funcionar as atividades essenciais além de existirem regras adicionais sobre a circulação das pessoas	3m	10m ²	0	Restrito	0
Onda Vermelha	Situação que exige cuidado e requer significativo distanciamento, entre outras restrições.	3m	10m ²	30	Restrito	50%
Onda Amarela	Situação de alerta que requer distanciamento moderado	3m	4m ²	250	Restrito	75%
Onda Verde	Situação de recuperação que requer menor restrição, mas, por ainda estarmos em pandemia ainda deve seguir regras de distanciamento e higiene.	1,5m	4m ²	Livre	Padrão	100%

Fonte: Minas Consciente (2021)

A flexibilização da forma de executar o trabalho durante a pandemia, em especial a utilização do trabalho remoto, se mostrou como a alternativa possível para que as empresas pudessem permanecer com as suas atividades. Segundo Sułkowski (2020), muitos negócios a fim de preservar a saúde financeira, mobilizaram infraestrutura técnicas e softwares para o trabalho em home office.

A pandemia da covid-19, foi acompanhada de impactos significativos nos indicadores de saúde mental da população mundial. Destaca-se que os casos de transtornos de ansiedade e depressão 25,6% e 27,6%, respectivamente, sendo que esses registros são ainda mais presentes na população de jovens e mulheres (OMS, 2020). Possivelmente os fatores que contribuíram para o aumento de caos de ansiedade e depressão foram o isolamento social, a solidão e as condições psiquiátricas pré-existent, além do medo de contrair o coronavírus, a perda de entes queridos, as mudanças nos relacionamentos interpessoais, nas rotinas de trabalho e as preocupações financeiras (OPAS, 2023). O período da pandemia foi especialmente desafiador para as mulheres uma vez que a sobrecarga na conciliação do trabalho e da vida pessoal, os cuidados com a família é ainda tarefa da mulher bem como a responsabilidade com todas as atividades domésticas é responsabilidade quase que exclusiva das mulheres (CONSCEIÇÃO; NUNES, 2021).

No período da pandemia, o cuidado com a saúde tornou-se um dos protagonistas uma vez que a prioridade de trabalhar e estudar em casa reduzia consideravelmente as chances de contágio, proporcionando a proteção e preservação da vida (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020). Os trabalhadores com essa possibilidade tinham privilégios, pois a ininterruptão das atividades garantiu a renda do trabalho e consequentemente o sustento (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020).

O cenário de isolamento social, incertezas, medo de contaminação pelo vírus e as mudanças provenientes da implantação do home office como modelo de trabalho alavancaram estudos e

pesquisas avaliando a qualidade de vida no trabalho (QVT), saúde mental e a situação real dos empregados em home office. Tobias (2020) demonstra que em pesquisa realizada pelo LinkedIn, em abril de 2020, 62% dos trabalhadores estavam mais ansiosos e estressados com o trabalho se comparado ao período anterior a pandemia. Na mesma pesquisa foi identificado que 68% dos profissionais em casa estavam trabalhando pelo menos uma hora a mais por dia, e 21% trabalhavam até quatro horas a mais por dia. Ressalta-se, portanto, alguns estressores na quarentena que são: medo; atenção às medidas de prevenção; aumento de carga de trabalho; ansiedade; a necessidade de afastamento de amigos e familiares; incerteza quanto ao tempo de distanciamento (BROOKS et al., 2020).

As empresas ao perceberem o contexto de incertezas provocadas pela crise mundial da pandemia da Covid-19, identificaram que as equipes apresentavam a sua saúde alterada. Para Ozili e Arun (2020), muito além medo de contrair a doença, o que fica para os indivíduos é a sensação de insegurança em vários aspectos da vida, tanto na perspectiva coletiva quanto a individual, do funcionamento diário da sociedade às modificações nas relações interpessoais. Ao identificar esse fenômeno as empresas começaram a se dedicar mais às estratégias de saúde mental no trabalho como uma forma de minimizar todos os efeitos provocados pela pandemia, além de manter um bom engajamento e produtividade (BROOKS et al., 2020).

A sociedade buscou se transformar, para apoiar as ações de saúde mental na sociedade. As mudanças chegaram aos consultórios, em médicos, e até psicólogos e psiquiatras adaptaram os modelos de atendimento – algo não permitido pelos conselhos de profissão antes da pandemia. Autores como Cullen, Gulati e Kelly (2020), Lima et al. (2020), Wind et al. (2020) e Zhang et al. (2020) relatam que psicólogos e psiquiatras, a fim de se adaptarem ao novo cenário e gerar continuidade aos cuidados em saúde mental durante a pandemia, buscaram realizar intervenções e atendimentos online. Para os autores essas medidas ajudaram

a diminuir ou até mesmo prevenir futuros problemas psiquiátricos e psicológicos.

Charalampous et al. (2018) realizaram uma revisão da literatura na busca por compreender a associação entre o trabalho remoto e cinco dimensões do bem-estar no trabalho. Os autores identificaram que embora existam muitos pontos positivos relacionados ao trabalho executado de forma remota como a flexibilidade de não precisar sair de casa para realização das tarefas, economia de tempo utilizado para deslocamento, flexibilidade dos horários, maior tempo com a família. Já alguns pontos negativos podem ser destacados e devem ser observados como isolamento social e profissional e ameaças percebidas no desenvolvimento profissional (CHARALAMPOUS et al., 2018).

Uma pesquisa realizada por Walters (2020) revela que a maior parte das empresas implementaram medidas para apoiar a saúde mental de seus funcionários durante o período da pandemia, 83% apostaram na comunicação e mantiveram seus empregados atualizados sobre o contexto do negócio com o objetivo de conectar e informar melhor os empregados, 61% promoveram webinars e liberaram acessos a blogs sobre como melhorar a saúde física e mental ao trabalhar remotamente, 40% das empresas pagaram equipamentos de escritório para ajudar os funcionários a estabelecerem um ambiente de trabalho em suas casas, 52% criaram ou liberaram programas de assistência ao funcionário para ajudá-los a lidar com as novas circunstâncias. Quanto à educação, a pesquisa revela que 51% das organizações deram acesso aos cursos on-line, além de 70% das empresas implantarem políticas de horários flexíveis durante a pandemia.

Durante o período de enfrentamento da pandemia, as empresas iniciaram as reflexões do momento de retomada. A necessidade de planejamento para uma nova realidade e também a proteção dos empregados tornaram temas entre as organizações. O planejamento da retomada contou com as orientações de saúde e segurança do trabalhador, temas esses próprios da comunidade profissional do campo da Segurança e Saúde do Trabalhador

(SST). Os mesmos protocolos construídos para o enfrentamento no momento da pandemia serviram como fundamentos para o planejamento e implementação do retorno ao trabalho por parte das empresas e instituições (BARNES; SAX, 2020).

Sobre os preparativos para a retomada, embora as empresas tenham em sua grande maioria adaptado seu cenário para o trabalho remoto ou para o home office, Carlsson-Szlezak, Reeves e Swartz (2020), afirmam que as lideranças empresariais questionam quais podem ser os cenários de retomada dos negócios, bem como quais possíveis impactos estruturais na economia. No estado de Minas Gerais os protocolos de retomada propostos pelo governo foram descritos através do programa Minas Consciente (2021). Tais protocolos foram criados com o intuito de organizar o retorno ao trabalho seja em cenários totalmente presenciais, seja em modelos híbridos de trabalho, a retomada teve seu embasamento relacionado às ondas propostas pelo estado. Nas orientações de retomada o governo através do Minas Consciente (2021), publicou regras para contribuir para que o retorno ao trabalho fosse feito de maneira segura, como por exemplo, uso obrigatório de máscaras de proteção facial para ingresso e em locais fechados, bem como nos espaços de circulação e uso comum, obrigatoriedade de aferição de temperatura corporal, lotação máxima indicada nos espaços de uso comum, como refeitórios, copas, restaurantes, praças de alimentação, banheiros, elevadores, plenários, auditórios e salas de reunião.

Para Yang e Chuang (2020), o retorno ao trabalho de forma presencial, além de observar os protocolos sanitários definidos pelas autoridades governamentais, as organizações deveriam apoiar e manter a saúde mental do trabalho, por meio de acompanhamento e encaminhamento de funcionários que apresentem necessidades especiais aos serviços de psiquiatria e/ou psicologia, além de usar estratégias psicológicas e gerenciar o estresse. Uma pesquisa realizada pela KPMG (2021), entre julho e agosto de 2021, demonstrou que 85% das empresas entrevistadas pretendiam variar

entre o home office e o trabalho presencial. As empresas também apontaram que a segurança dos profissionais como prioridade, mesmo com o avanço da vacinação.

3 MÉTODO

Para alcançar o objetivo deste estudo, optou-se por pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, contemplando análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados. Para Minayo (2014) o foco de uma pesquisa qualitativa é a compreensão e o aprofundamento de conhecimento sobre os fenômenos, desde a percepção dos participantes frente a um contexto natural e relacional da realidade, com base em suas experiências, opiniões e significados, de modo a exprimir suas subjetividades.

A pesquisa foi realizada com 132 empresas com operação em Minas Gerais associadas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-MG). Ressalta-se que os respondentes e representantes das empresas na pesquisa foram os gestores/líderes da área de gestão de pessoas, responsáveis pelo desenvolvimento das políticas e práticas do modelo de trabalho home office, adaptação das empresas em relação aos protocolos de enfrentamento da crise da Covid-19 e preparativos para a retomada das atividades.

A coleta de dados foi realizada entre junho e setembro de 2020 por meio de questionário online (com questões fechadas, para caracterização das empresas, e abertas, para apresentar maiores detalhes sobre os questionamentos). Como forma de divulgação, a pesquisa foi encaminhada para o e-mail corporativo dos representantes das empresas associadas da ABRH-MG, através de e-mail marketing da instituição. As questões, além de buscar compreender as características das empresas, contemplaram o cenário relativo ao home office anterior ao momento de pandemia e desafios na implementação do modelo, práticas de saúde mental durante o período da pandemia e preparativos para a retomada.

Para análise de dados, foi utilizado estatística descritiva e análise de conteúdo.

Para Bardin (2006) análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, e que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A partir da literatura (BARNES; SAX, 2020; ESTRADA, 2014; TROPE, 1999; SUŁKOWSKI, 2020; BROOKS et al., 2020; CULLEN; GULATI; KELLY, 2020; WIND et al., 2020; YANG; CHUANG, 2020) e dos questionamentos e respostas obtidas na pesquisa definiu-se por três categorias de análise: home office: prática ou alternativa; saúde mental e pandemia; preparativos para a retomada.

Tendo em vista os preceitos éticos, em nenhum momento da pesquisa foi solicitado a identificação das empresas participantes, apenas a caracterização que será usada como categoria global de análise garantindo assim o anonimato e proteção das empresas e respondentes. Nos relatos apresentados, nomes de pessoas, empresas ou setores foram excluídos. Para garantir ainda mais segurança dos dados e confidencialidades as empresas/respondentes foram identificadas como “E” seguido dos respectivos códigos (1 a 132).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada durante o período de isolamento social e pandemia da Covid-19. O contexto apresentado leva em consideração o momento de isolamento em que as empresas foram obrigadas a se reinventar para cumprir as regras de distanciamento social. Faz-se necessário antes da apresentação das categorias de análise, identificar e o perfil das empresas participantes. Ressalta-se que os respondentes são líderes da área de Gestão de Pessoas, das empresas pesquisadas e que respondem pelo planejamento do modelo de trabalho. As Tabelas 1 e 2 apresentam as características das empresas participantes.

Tabela 1 - Caracterização das empresas participantes da pesquisa

Setor de atividade da empresa	Ramo da empresa	Freq.	%
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e agroindústria	Não somos considerados serviço essencial	3	2%
	Somos considerados serviço essencial	1	1%
Alimentação	Somos considerados serviço essencial	3	2%
Comércio, reparação de veículos automotores, e motocicletas	Não somos considerados serviço essencial	4	3%
	Somos considerados serviço essencial	1	1%
Comunicação	Não somos considerados serviço essencial	4	3%
	Somos considerados serviço essencial	1	1%
Construção	Não somos considerados serviço essencial	1	1%
	Somos considerados serviço essencial	4	3%
Indústria	Não somos considerados serviço essencial	6	5%
	Somos considerados serviço essencial	7	5%
Outros serviços	Não somos considerados serviço essencial	50	38%
	Somos considerados serviço essencial	30	23%
Serviços administrativos, financeiro e bancos	Não somos considerados serviço essencial	4	3%
	Somos considerados serviço essencial	7	5%
Transporte, armazenagem e correio	Somos considerados serviço essencial	7	5%

Fonte: dados primários

A Tabela 1 demonstra que 72 empresas (54%) são consideradas serviço não essencial, o que as excluiu da oportunidade de funcionamento presencial durante a pandemia. Esse dado revela que 54% tiveram suas atividades presenciais totalmente paralisadas no período da pesquisa e 46% das empresas tiveram parte de suas atividades (áreas administrativas) direcionadas para o trabalho home office. Foi a partir de documentos de orientações emitidos pelo governo Minas Consciente (2021) que foi possível caracterizar as atividades essenciais e não essenciais. As orientações preconizavam

a abertura apenas de empresas com fornecimento de serviços ligados à saúde e alimentação.

Na Tabela 2, na página seguinte, apresenta-se o tamanho das empresas respondentes da pesquisa e a caracterização dos times em atividade em home office.

Tabela 2 - Número de colaboradores e formação das equipes em home office

Número de colaboradores	Freq.	%
0 a 50 colaboradores	31	23%
51 a 100 colaboradores	14	11%
101 a 500 colaboradores	31	23%
mais de 501 colaboradores	56	42%
Qual foi a formação de equipes em home office?	Freq.	%
Equipe somente administrativa	51	39%
Equipe administrativa e operacionais	50	38%
Equipe corporativa	31	23%

Fonte: dados primários

A partir da Tabela 2 é possível observar que 42% das empresas são identificadas como de grande porte por terem mais de 500 empregados no quadro fixo. Além disso, 62% das equipes em home office pode ser consideradas puramente administrativas ou corporativas, e 38% dos respondentes além de equipes administrativas, incluíram também equipes operacionais realizando trabalhos de forma remota. O Governo de Minas Gerais através de documentos de saúde pública e documentados por programas como Minas Consciente (2021), decretaram que as equipes que deveriam continuar seus trabalhos de maneira presencial seriam aquelas relacionadas ao serviço essencial a saúde e vida da população. Enquanto atividades não essenciais deveriam estar em isolamento social, a partir dessa determinação as empresas se adaptaram a realizar as suas atividades de forma remota, como alternativa para não paralização de suas atividades. Dessa forma as empresas se dividiram em empresas com atividades remotas e presencial pelo critério de prioridade de suas atividades.

4.1 Home office: prática ou alternativa?

A categoria “home office: prática ou alternativas”, teve escopo de analisar o cenário das empresas respondentes quanto ao modelo de trabalho adotado pré pandemia e durante a pandemia. Desta forma, a pergunta central foi “O home office já era adotado em sua empresa?”, as respostas podem ser visualizadas na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Modelo de trabalho

O Home office já era adotado na sua empresa?	Freq.	Percentual
Não, começamos após início da pandemia	92	70%
Sim, temos home office institucionalizado e não temos dias definidos	26	20%
Sim, parcialmente para equipes administrativas 1 vez por semana	8	6%
Sim, parcialmente para equipes administrativas 2 vezes por semana	6	4%

Fonte: dados primários

Os dados da tabela revelam que 70% das empresas de Minas Gerais não tinham como prática anterior à pandemia a realização de home office ou qualquer tipo de política de flexibilização do modelo de trabalho. Esses dados corroboram sobre a rejeição por parte das empresas brasileiras, mais conservadoras, na prática de home office (CARMO, 2020; FLACH, 2020). Portanto, a experiência de home office foi inédita para a maioria das empresas mineiras participantes da pesquisa, conforme dados da Tabela 3 e relato de E123 “nunca havíamos trabalhado em home office (na verdade adotamos

o teletrabalho). Os empregados entenderem que não estavam de férias e sim em trabalho remoto, foi desafiador. Nossa atividade fim não é passível de ser feita 100% remotamente, isso, claro foi um limitador”.

Percebe-se ainda que 20% já possuíam o home office sem a determinação de dias de realização, os relatos dessas empresas revelam que a implantação do home office foi bem-sucedida antes da pandemia e continuou funcionando bem, não tendo impactos no cenário adverso.

Começamos em 2015 e tivemos que aprender a engajar as pessoas mesmo à distância, respeitando seus lados particulares e família. Não basta só oferecer equipamento, cadeira e acesso à internet. As pessoas geralmente não têm organização, disciplina e também a dispersão em casa, pode dar um rumo não produtivo. Vencemos tudo isso. Funciona muito bem 100%. (E41)

Na pesquisa, 10% das empresas implantaram políticas de home office e revelam ter em suas políticas de trabalho o “modelo híbrido” que é caracterizado por dias de trabalho presencial e dias em trabalho remoto. “Já estamos trabalhando de forma flexível ou mista”. (E94).

Embora autores como Estrada (2014), antes da pandemia, já apontasse para necessidade de utilização da prática do home office como uma exigência do mundo globalizado e importante para as inovações do mundo do trabalho. Percebe-se que uma pequena parcela das empresas tinham a prática do home office antes da pandemia, e que 70% delas iniciou a prática na pandemia, em concordância com o pensamento de Carmo (2020) e Flach (2020) que identificam resistência por parte das empresas ao modelo home office, sobretudo as empresas mais tradicionais.

Adicionalmente a questão do home office, foi questionado quanto aos desafios da sua implementação no período da pandemia. Os aspectos mais citados na pesquisa foram: tecnologia, infraestrutura de TI para suportar o acesso remoto, o comportamento das equipes

que nunca haviam trabalhado remotamente e a liderança remota, conforme pode ser identificado em um dos relatos:

O principal desafio foi implementar trabalho em casa paralelo à outras demais atividades concomitantes, afinal os afazeres domésticos, cuidados com filhos e famílias foram intensificados nesse período. A falta de educação (limites e etiquetas para horários) e utilização de recursos próprios também são pontos relevantes. (E48)

Conforme defendido por Silva (2009), as atividades em home office tem três dimensões de flexibilização, o local, o tempo e o meio que se refere ao uso da tecnologia. Na pesquisa pode-se perceber que em todos esses aspectos as empresas tiveram dificuldades de adaptação, conforme os relatos a seguir: “No início, foi a construção da estrutura técnica (liberação de acessos remoto, distribuição de notebooks, links, telefonia), depois foi a questão de entender como fazer a gestão da equipe a distância.” (E60); “Infraestrutura como qualidade da internet na casa dos empregados e espaço definido onde haja a estrutura e privacidade necessária em casa para trabalhar.” (E68).

É possível perceber que a implantação do modelo de trabalho home office foi a única estratégia possível para que as empresas pesquisadas pudessem manter o funcionamento, assim como proposto por Sułkowski (2020), que salienta que muitos negócios a fim de preservar a saúde financeira, mobilizaram infraestrutura técnicas e softwares para o trabalho em home office. A transição para o home office de forma abrupta foi permeada de desafios, para as empresas e para os empregados, um dos aspectos cruciais neste debate refere-se à utilização de recursos próprios, para a realização do trabalho. Ao se organizarem para que as equipes estivessem remotas as empresas preocuparam com a disponibilização dos computadores e ferramentas tecnológicas, mas nem todas se atentaram aos outros recursos necessários para a realização das atividades de forma remota ficando a cargo de cada empregado a disponibilização da internet (suficiente para o

trabalho diário), energia (que teve reajustes de custos com o aumento da utilização), espaço físico adequado para o trabalho além da própria divisão do espaço físico com a família e a conciliação do trabalho com o contexto familiar (WAIZENEGGER et al., 2020).

Além dos desafios enfrentados pelos empregados, os gestores também enfrentaram dificuldades significativas na gestão de equipes remotas, uma vez que essa não era a prática na maior parte das empresas. A falta de contato presencial torna-se um dificultador para estabelecer as relações de confiança e a comunicação efetiva. Com a gestão despreparada a supervisão e o monitoramento do desempenho dos times também se tornaram mais complexos e desafiadores, pois é difícil avaliar o progresso e identificar eventuais problemas ou necessidades de suporte.

Vencer os desafios da implementação das atividades de forma remota, mais do que estratégia de enfrentamento à crise, tornou-se fonte de sobrevivência das organizações. Algumas empresas pesquisadas foram mais desafiadas, por serem mais conservadoras em seus formatos de trabalho, outras já haviam se movimentado para um cenário futuro de flexibilização, mas independentemente do nível de evolução da empresa, o cenário sem precedentes imposto pela pandemia gerou uma reinvenção tanto para empresas quanto para os colaboradores.

4.2 Saúde mental e pandemia

A categoria saúde mental e pandemia, teve como objetivo analisar as práticas de saúde mental no trabalho durante a pandemia, implantação das medidas durante o período de isolamento e a eventual continuidade das práticas durante um cenário de retorno gradual e preparação para a retomada.

Tabela 4 - Prática de saúde mental

Práticas de saúde mental para os empregados durante o período de isolamento social	Freq.	%
Sim	76	58%
Não	56	42%

Fonte: dados primários

Com os dados da Tabela 4 é possível identificar que 58% das empresas participantes deste estudo demonstraram interesse no tema, e implementaram práticas de saúde mental durante o período de isolamento social. Algumas das ações relatadas pelos participantes da pesquisa foram: apoio psicológico; ações de qualidade de vida; palestras com profissionais de saúde, bem-estar e gestão; comunicados; lives musicais; encontros remotos; práticas de relaxamento. O depoimento abaixo demonstra algumas dessas práticas.

Tem um programa “Convite para o Cuidado” que traz dicas diárias de alimentação, ergonomia, saúde mental, cuidado com as crianças, com a casa, higiene e prevenção ao vírus, entre outros temas. Oferece meditação duas vezes por semana formato online, aulas de canto e um programa de apoio com especialistas em psicologia, finanças e direito para consulta por telefone e site. (E95)

Para Walters (2020) a maior parte das empresas implementaram medidas para apoiar a saúde mental de seus funcionários durante o período da pandemia. Essa afirmativa coincide com os resultados alcançados na pesquisa, em que identificou iniciativas de monitoramento dos empregados e direcionamento para atendimentos psicológico conforme necessidade.

Foi criado um canal de comunicação com uma equipe formada por psicólogos e

assistentes sociais que fazem o primeiro acolhimento e, sendo necessário, o direcionamento para tratamento especializado na rede credenciada. Além disso é enviado as segundas, quartas e sextas-feiras um questionário online para identificar as questões de saúde física e emocional do empregado e familiares. Estas respostas são insumos para o grupo de acolhimento dos casos que necessitam de apoio. (E74)

Observa-se ainda que conforme citado por Cullen, Gulati e Kelly (2020), Lima et al. (2020), Wind et al. (2020) e Zhang et al. (2020) a adaptação dos serviços de atendimento online de psicólogos e outros profissionais de saúde tiveram papel fundamental para acolhimento dos empregados, ao possibilitar que as empresas lançassem mão de estruturas remotas de atendimento para proporcionar aos empregados.

Os resultados da pesquisa na questão de saúde mental estão em consonância com a pesquisa de Tobias (2020), realizada pelo LinkedIn, que identificou que 62% dos trabalhadores estavam mais ansiosos e estressados com o trabalho se comparados com dados anteriores à pandemia. Além disso dados da mesma pesquisa demonstraram que 68% dos profissionais que estavam em casa, trabalharam pelo menos uma hora a mais por dia, e 21% trabalhavam até quatro horas a mais por dia. No aspecto do estresse, um dos relatos dos pesquisados corrobora com a pesquisa de Tobias (2020) ao afirmar que “Percebemos o stress de algumas pessoas da equipe, principalmente as mulheres, na conciliação das atividades domésticas, cuidado dos filhos, rotina do trabalho e o trabalho do marido ao lado” (E87). Evidencia-se que o período de pandemia foi mais desafiador para as mulheres, em consonância com pesquisa de Lemos, Barbosa e Monzato (2020) e Consceição e Nunes (2021), as mulheres tiveram uma significativa sobrecarga de trabalho, ao conciliar o trabalho remoto, família e crianças. Em um dos relatos é possível identificar essa dificuldade de maneira clara, “O principal desafio foi implementar

trabalho em casa paralelo à outras demais atividades concomitantes, afinal os afazeres domésticos, cuidados com filhos e famílias foram intensificados nesse período” (E48).

A pandemia de COVID-19 teve repercussões substanciais na saúde física e mental da população global, principalmente no excesso de cobrança e produtividade. Marcado por restrições, incertezas e preocupações generalizadas, acarretou um aumento do estresse, da ansiedade e do esgotamento entre os profissionais. O relato a seguir demonstra o desconforto gerado no momento de pandemia, pelo não cumprimento dos limites e descumprimento de limites de horário dos trabalhadores e utilização dos recursos próprios para realização das atividades “A falta de educação (limites e etiquetas para horários) e utilização de recursos próprios também são pontos relevantes” (E48). Conforme Sułkowski (2020), a preocupação das empresas com a sobrevivência do negócio fez com que elas mobilizassem as estruturas físicas para atender o home office, o que se percebe é que em sua maioria não preocuparam com outros recursos necessários para o trabalho remoto.

Muito se discutiu sobre saúde mental, principalmente no período da pandemia. Assim, complementando sobre a sua prática dentro das empresas pesquisadas, foi questionado se haverá práticas de saúde mental durante o retorno gradativo dos funcionários para o regime presencial, ou seja, se as empresas que implantaram a prática pretendem permanecer mesmo com o retorno gradual ao trabalho presencial ou a implantação de novas políticas de trabalho. Nesse quesito, 77 (58%) empresas/gestores relaram que sim, e 55 (42%) relataram que não. Apesar de maior incidência da prática, é preciso que as empresas e gestores tenham consciência que a pandemia ainda não terminou, e que os funcionários precisarão de atenção ainda mais pois os riscos de ser contaminado em regime presencial é maior que em home office.

A manutenção das ações de saúde mental durante o período dos preparativos pode, de maneira relevante, contribuir para reduzir a sensação de desconforto, medo e insegurança

próprios do momento de mudança. As ações efetivas de acolhimento e até mesmo a comunicação efetiva podem trazer mais segurança e conforto no momento de crise (WIND et al., 2020; ZHANG et al., 2020).

4.3 Preparativos para a retomada

Na categoria preparativos para a retomada, o objetivo foi analisar se as empresas respondentes da pesquisa estavam com os preparativos para a retomada das atividades presenciais. Salienta-se que a retomada da economia e das atividades tem como pano de fundo central a liberação conforme ondas de retorno já evidenciadas anteriormente cumprindo o plano determinado para cada fase.

Tabela 5 - Preparação retorno pós-covid - Modelo trabalho

Sua empresa está se preparando para o retorno pós Covid-19?	Freq.	%
Sim, teremos home office para 2/3 do efetivo e o restante em escritório	1	1%
Sim, plano de retomada em construção	1	1%
Sim, mas ainda não sabemos como	33	25%
Sim, já retornamos	3	2%
Sim, estamos preparando e manteremos o home office	3	2%
Sim, estamos no novo modelo híbrido e preparando ferramentas para acompanhamento de entrega de atividades.	1	1%
Sim, estamos com um plano de retomada	58	44%
Não, pois não temos previsão da data de retomada.	1	1%
Não, estamos inseguros com relação a retomada	20	15%
Não, a empresa manterá o home office como prática de trabalho pós pandemia	7	5%
Não, por questões financeiras	1	1%
Não paramos durante a pandemia	2	2%
Depende do cliente	1	1%

Fonte: dados primários

Com base nos dados da Tabela 5, percebe-se que 44% das empresas já têm plano de retomada e 25% têm a intenção de retomar, mas ainda sem saber como fazer para iniciar o retorno das atividades. As empresas que têm plano de retomada apostam na comunicação com os empregados proporcionando, “momentos frequentes de agradecimentos, momento de elogios e pesquisa quando retomada as atividades, com contato telefônico com cada pessoa. Para dizer do plano de retomada e cuidados necessários” (E98). Em momentos de crises, como a ocasionada pela pandemia, a comunicação se torna muito importante para trazer a tranquilidade para a equipe (WAIZENEGGER et al., 2020).

A pesquisa revela que embora as empresas tenham em sua grande maioria adaptado seu cenário para o trabalho remoto ou para o home office, a incerteza prevaleceu sobre o cenário – uma vez que mesmo com a vacinação podendo reduzir casos mais graves, a negação de parte da população em se vacinar poderia provocar novos fechamentos por parte do Estado como uma forma de conter o avanço de contaminação e novas variantes. Tais aspectos corroboram com Carlsson-Szlezak, Reeves e Swartz (2020), ao afirmarem que as empresas e gestores questionam quais podem ser os cenários de retomada dos negócios, bem como quais possíveis impactos estruturais na economia. Segundo E15, “Home office, distanciamento social, uso de máscaras, não cumprimentar com contato físico, fechamento do refeitório e fornecimento de alimentações em marmitex, suspensão do café da manhã”, foram ações básicas para o retorno durante um tempo até como forma de reduzir possíveis infecções e diminuir o “medo” de contágio, além de outras medidas.

Por um lado, conforme a Tabela 5, é possível verificar a preparação ou o retorno das empresas para o regime presencial. Por outro, também importante, é constatar a preparação dos próprios trabalhadores – que conforme apresentado, apresentam diversas inseguranças nesse período

de pandemia. Portanto, foi questionado aos gestores se foi realizada uma pesquisa com os funcionários sobre o retorno gradativo ou continuidade do home office, sendo que 63% (83) falaram que não e 37% (49) afirmaram que sim. Tal informação revela que a maior parte das empresas não envolveram os empregados quanto ao planejamento do retorno ao trabalho presencial ou continuidade do trabalho home office. Já as empresas que ouviram os empregados, 68% tiveram como resultado o interesse em permanecer em home office ou ter modelo híbrido de trabalho, parte presencial e parte home office. De acordo com Ferreira et al. (2022), o tema de home office tem sido estudo em diversas áreas, os autores salientaram que quando as empresas retomassem elas não seriam mais as mesmas, tendo em vista todas as mudanças ocasionadas pela pandemia, como o modelo híbrido de trabalho, as equipes virtuais, o home office, essas estratégias e perspectivas de trabalho estão incorporadas ao futuro do trabalho. O modelo de trabalho home office que (re)surgiu como uma chance de sobrevivência para as empresas pode se tornar uma realidade de futuro de trabalho para algumas organizações. Para Coelho et al (2022), embora as empresas tenham tido dificuldade de implementar o trabalho home office durante a pandemia como um modelo excepcional de trabalho, essa modalidade bem ganhando destaque no Brasil e no mundo.

Muitas são as mudanças provocadas pela Covid-19, como por exemplo, os modelos de trabalho com a implementação do home office, os protocolos de saúde, a liderança feita de forma remota, as reuniões em formato virtual a digitalização dos processos e a crise econômica vivida pelas empresas e sociedade. Mesmo não sendo possível prever ao certo se essas adaptações feitas serão implantadas em sua totalidade em um cenário futuro pós pandemia, pode-se afirmar que as empresas não serão as mesmas. A pesquisa demonstra não ser possível um futuro com modelo de trabalho 100% presencial, e que a vivência do período de pandemia da Covid-19 proporcionará alterações sociais profundas e que impactarão nas relações

de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi compreender o cenário das empresas de Minas Gerais na preparação para o retorno para o trabalho presencial e o home-office como estratégia adequada para o período de pandemia da Covid-19. As diretrizes propostas pelo Governo do Estado de Minas Gerais tiveram relevância por dar contornos às estratégias de proteção às pessoas, e ao funcionamento das atividades dentro do estado. A criação de MPs, específicas para o momento trouxeram flexibilizações importantes no que tange aos formatos de trabalho, as quais foram imprescindíveis para a rápida adaptação das empresas ao formato de trabalho home office.

Evidencia-se que durante a pandemia as empresas participantes do estudo se reinventaram no que se refere à modelo de trabalho, a maior parte delas com equipes 100% remotas. Um novo modelo de trabalho apresenta-se como tendência, muito embora já conhecido o home office tomou contornos mais exequíveis, uma vez que a realidade pandêmica estabeleceu cenário que obrigou as empresas a se adaptarem, tanto no que diz respeito a tecnologias para suportar o trabalho remoto, quanto a relação do trabalhador com a empresa.

O estudo comprova que o home office não foi alternativa, mas uma estratégia possível para dar continuidade ao negócio de empresas não pertencentes ao grupo de serviços essenciais. Quanto às empresas que já haviam iniciado as práticas de trabalho home office, a mudança de cenário ocasionou menos impactos negativos, pois já havia a adaptação dos empregados e das empresas nos modelos flexíveis de trabalho.

A saúde mental ganhou papel de destaque na gestão das equipes direcionadas ao trabalho remoto. Percebe-se que o cenário de pandemia foi determinante para que o tema saúde mental fosse tratado levando em consideração o isolamento social combinado com o home office, o afastamento das equipes e aumento das horas de trabalho até pela conciliação do trabalho

em casa. Destaca-se ainda a preocupação em manter as práticas de saúde mental, a fim de estabelecer segurança psicológica para as equipes em relação aos protocolos de retomada das empresas.

Com os resultados obtidos no estudo, recomenda-se para futuros trabalhos, verificar se as práticas de saúde mental apresentadas durante a pandemia foram mantidas, ampliadas ou reduzidas no período pós-pandêmico. Propõe-se ainda que os impactos pós-pandemia possam ser observados em um estudo posterior com empresas que tiveram os seus modelos de trabalho alterados a partir da pandemia. Quanto às limitações do estudo compreende-se o fato de todas as empresas pesquisadas serem parceiras da ABRH, o que pressupõe a presença de um departamento de Gestão de Pessoas estruturado o que de certa forma poderia facilitar as ações.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Coronavírus**: Saiba o que é pandemia. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/coronavirus-saiba-o-que-e-uma-pandemia> . Acesso em 16 abr. 2020.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 2, p. 40–68, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273> . Acesso em: 26 jun. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNES, M.; SAX, P. E. Challenges to “return to work” in an ongoing pandemic. **New England Journal of Medicine**, v. 383, n. especial, p. 779-786, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1056/NEJMSr2019953>. Acesso em 18 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nos 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14020.htm . Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm . Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. **Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Brasília, DF, 2020c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm . Acesso em: 13 jul. 2021.

BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P. Z. Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020. https://www.eco.unicamp.br/remir/images/artigos_2020/relatrio_de_divulgao_da_pesquisa_sobre_o_trabalho_remoto.pdf . Acesso 10 jul. 2023.

BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil**: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: go home, 2013.

BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **Lancet**, v. 395, n. 10227, p. 912-920, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/s0140->

6736(20)30460-8 . Acesso em 13 de jul. 2021.

CARLSSON-SZLEZAK, P.; REEVES, M.; SWARTZ, P. What Coronavirus Could Mean for the Global Economy. *Harvard Business Review*, Economy, 5 mar. 2020, p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/what-coronavirus-could-mean-for-the-global-economy> . Acesso em: 15 jul. 2021.

CARMO, K. A vez do home office. *Admpro – Administrador Profissional*, n. 43, v. 393, p. 21-27, 2020. Disponível em: https://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/2020-03_adm_pro_393_-_marco_e_abril.pdf. Acesso em: 24 jun. 2021.

CONSCIEÇÃO, K. A. S.; NUNES, T. S. Amélia & Executiva: qual a mulher de verdade? Trabalho, pandemia e home office. In: Encontro da ANPAD, 45., 2021, Maringá. Anais [...]. Maringá: ANPAD, 2021.

COELHO, L. G. et al. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 476-492, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3895/rbpd.v11n2.14554>. Acesso em: 18 jul. 2023.

CULLEN, W.; GULATI, G.; KELLY, B. D. Mental health in the Covid-19 pandemic. *QJM: An International Journal of Medicine*, v. 113, n. 5, p. 311-312, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/qjmed/hcaa110> . Acesso em 13 jun. 2021.

CHARALAMPOUS, M. et al. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 28, n. 1, p. 51-73, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886> . Acesso em 13 jun. 2021.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho & Direito**: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Juruá, 2014.

FLACH, N. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. *Exame*, São Paulo, 29 maio 2020. Carreira, Mercado Imobiliário, p. 1-5, 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/> . Acesso em: 13 de jul. 2021.

FERREIRA, A. et al. As perspectivas do home office pós-pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 20, n. 3, p. 407-428, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.27723>. Acesso em: 25 jun. 2023.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Minas Consciente** - Retomando a economia do jeito certo. Belo Horizonte: Governo de Minas Gerais. 2020. Disponível em: https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/imagens/minasconsciente/protocolos/minas_consciente_protocolo_v3.12_revisado_1.pdf

GRASSO, D. Em 2020, 1,8 milhão de vidas levadas pela covid-19. Em 2021, a esperança da vacina. *El País, São Paulo*, 31 dez. 2020. Sociedade, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/sociedad/2020-12-31/em-2020-18-milhao-de-vidas-levadas-pela-covid-19-em-2021-a-esperanca-da-vacina.html.%20Acesso%20em13%20jul.%202021>. Acesso em: 13 jun. 2020.

HAUBRICH, D. B.; FROELICH, C. Benefícios e Desafios do ‘Home office’ em Empresas de Tecnologia da Informação. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>. Acesso em 25 jun. 2023.

KPMG. Pesquisa Covid-19: Como será o seu retorno aos escritórios. 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/09/trabalho-presencial-home-office.html>. Acesso em: 02 de jul. 2023

LEMOS, A. H. D. C.; BARBOSA, A. D. O.; MONZATO, P. P. Women in home office during the covid-a9 pandemic and the work-family conflict configurations. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388–399, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>. Acesso em 29 jun. 2023.

LIMA, C. K. T. et al. The emotional impact of coronavirus 2019-Ncov (new Coronavirus Disease). **Psychiatry Research**, v. 287, p. 1-2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>. Acesso em: 24 jun. 2021.

MAGALHÃES, C. V. C.; SANTOS, R. E. S.; CORREIA NETO, J. S. Redes Sociais: Um novo ambiente para aquisição de conhecimento. In: Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRPE, 11., 2009, Recife. **Anais...**, Recife: UFRPE, 2009. p. 1-3.

MELO, A. A. M. **Teletrabalho**: uma alternativa de organização do trabalho no superior tribunal de justiça. 2009. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Judiciária, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, ed. esp., p. 160-191, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/reva502020655160-191> . Acesso em 13 jul. 2021.

MINAS CONSCIENTE. **Retomando a economia do jeito certo**. 2021. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/minasconsciente/entenda-o-programa> . Acesso em: 20 jul. 2021.

MINAYO M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 14.ed. São Paulo (SP): Hucitec-Abrasco, 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel Coronavírus**. Brasília: Ministério da Saúde. 2023. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/> . Acesso em: 27 fev. 2023.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia**. Brasília: OMS, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Mental health and covid-19: early evidence of the pandemic’s impact**. Scientific brief, 2 March 2022. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022. Acesso em: 26 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS/OMS). **Pandemia de covid-19 desencadeia**

aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>. Acesso em: 26 jun. 2023.

OZILI, P.; ARUN, T. Spillover of COVID-19: impact on the global economy. **SSRN**, p. 1-29, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3562570> . Acesso em: 24 jul. 2021.

REIS, T. B. et al. A prática do home office em períodos de isolamento social. **Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento do ISECENSA**, v. 3, n. 5, p. 1-3, 2020. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/boletim_p_d/article/view/2050. Acesso em: 20 de jul. 2021.

SCHMIDT, M. **Modalidade de home office ganha projeção em empresas dos setores público e privado.** Portal Contábil SC, 8 abril 2016. Disponível em: <https://portalcontabilsc.com.br/noticias/modalidade-de-home-office-ganha-projecao-em-empresas-dos-setores-publico-e-privado/> . Acesso em: 20 de jul. 2021.

SILVA, R. R. Home-Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/Urbe/article/view/4267> . Acesso em 14 jul. 2021

SUŁKOWSKI, Ł. Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization? **Journal of Intercultural Management**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0029> . Acesso em: 17 jul. 2021.

TOBIAS, P. B. **Brasileiros estão mais estressados no home office.** LinkedIn, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/brasileiros-est%C3%A3o-mais-estressados-no-homeoffice-4836924/> . Acesso em: 24 jul. 2021.

TROPE, A. **Organização virtual:** Impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

WAIZENEGGER, L. et al. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during Covid19. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 4, p. 429-442, 2020. Disponível em: <http://www.doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>. Acesso em 28 jun. 2023.

WALTERS, R. G. **Retornando para o novo mundo do trabalho um guia para líderes empresariais.** Robert Walters Group, 2020. Disponível em: <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/country/brazil/files/whitepapers/RW%20-%20Retornando%20para%20o%20novo%20mundo%20do%20trabalho.pdf> . Acesso em: 14 jul. 2021.

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, ago. 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/458>. Acesso em: 02 jul. 2023.

WIND, T. R. et al. The COVID-19 pandemic: the ‘black swan’ for mental health care and a turning point for e-health. **Internet Interventions**, v. 20, p. 1-2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016%2Fj.invent.2020.100317>. Acesso em: 20 jul. 2021.

YANG, C.-C.; CHUANG, H-Y. The strategy for return to work after the COVID-19 pandemic on small and medium-sized enterprises. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 62, n. 8, p. 471-472, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001926>. Acesso em 29 jun. 2023.

ZHANG, J. et al. Recommended psychological crisis intervention response to the 2019 novel coronavirus pneumonia outbreak in China: a model of West China Hospital. **Precision Clinical Medicine**, v. 3, n. 1, p. 3-8, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/pcmedi/pbaa006>. Acesso em: 13 jul. 2021.