

NOVO OU VELHO NORMAL? A PREPARAÇÃO PARA O RETORNO AO TRABALHO PÓS PANDEMIA DO COVID-19 NAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS

KENYA APARECIDA DOS SANTOS CONSCEIÇÃO
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

THIAGO SOARES NUNES
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

NOVO OU VELHO NORMAL? A PREPARAÇÃO PARA O RETORNO AO TRABALHO PÓS PANDEMIA DO COVID-19 NAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS

1 INTRODUÇÃO

A crise sanitária do COVID-19 fez com que os anos de 2020 e 2021 se tornassem históricos. 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 (2021), dados da Covid-19 Brasil, até o dia 12 de julho de 2021 o Brasil acumulou 19.106.971 casos e 534.233 mortos em decorrência da doença, em Minas Gerais os dados atualizados na mesma data são de 1.866.541 casos da doença e 48.124 óbitos.

Com a rapidez da contaminação, 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). 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 do 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. 2).

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.

Atualmente, mesmo com todos os avanços promovidos pela tecnologia nas relações de trabalho ainda se torna desafiador para as empresas a migração de modelos de trabalho presencial para totalmente remotos. O acesso à tecnologia, portanto, tornou-se o grande desafio no momento de pandemia, por ser um formato desconhecido e distante de várias empresas.

O enfrentamento da pandemia do 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.

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, conciliando as 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.

Diante do exposto, esta pesquisa objetivou compreender o cenário das empresas de Minas Gerais na preparação para o retorno para o trabalho presencial e os novos modelos de

trabalho no período de pandemia do COVID-19. A pesquisa torna-se importante no que se refere a investigação da preparação das empresas para o 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 evidenciem 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.

Este artigo está estruturado em cinco seções a partir da introdução. A seção seguinte trata do referencial teórico sobre o trabalho remoto, saúde mental, a pandemia e o futuro das relações de trabalho. 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 DO PRESENCIAL AO VIRTUAL, DO NORMAL À PANDEMIA - O FUTURO DO TRABALHO

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. Pois através das redes de computadores é possível conectar-se superando grandes distâncias e alcançando grandes velocidades de comunicação (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 Brink (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), já trazia em seus estudos a importância da tecnologia para redução das distâncias. Para o autor, as tecnologias diminuíram e estão diminuindo as distâncias e reorganizando o senso de lugar e tempo, além de potencializando e flexibilizando o zoneamento de atividades e espaços domésticos.

No Brasil a implantação de políticas de *home office* ou trabalho remoto já se demonstrava como tendência mesmo antes da pandemia do COVID-19, tanto para empresas públicas e privadas, segundo JCRS (2016), as organizações privadas e públicas estão aderindo ao teletrabalho. Esse novo modelo de trabalho é tratado por Estrada (2014) como tendência, uma vez que compreende que o *home office* é uma forma efetiva para atender as exigências do mundo globalizado, sendo a mais conveniente para a globalização. Destaca-se que persistia uma certa rejeição ao *home office* por grande parte das empresas no país, em especial as mais conservadoras (CARMO, 2020; FLACH, 2020).

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, essas medidas possibilitaram ao empregador instituir o modelo de trabalho remoto durante esse período, apresentar alternativa que ajude as organizações a enfrentar a crise e evitar aglomerações (CARMO, 2020; REIS et al., 2020). A seguir resumo da MP 927, com principais tópicos tratados no documento.

Dispõe sobre as medidas trabalhistas que poderão ser adotadas pelos empregadores para preservação do emprego e da renda e para enfrentamento do estado de calamidade pública. Prevê que empregado e empregador poderão celebrar acordo individual escrito, a fim de garantir a permanência do vínculo empregatício, que terá preponderância sobre os demais instrumentos normativos, legais e negociais, respeitados os limites estabelecidos na Constituição Federal. Permite, para enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública, a adoção pelos empregadores, entre outras, as seguintes medidas: o teletrabalho; a antecipação de férias individuais; a concessão de férias coletivas; o aproveitamento e a antecipação de feriados; o banco de horas; a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho; o direcionamento do trabalhador para qualificação (com suspensão do contrato de trabalho pelo prazo de até quatro meses); e o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS. Dispõe sobre a jornada de trabalho para os estabelecimentos de saúde. Estabelece que os casos de contaminação pelo coronavírus (covid-19) não serão considerados ocupacionais, exceto mediante comprovação do nexo causal. Permite a prorrogação de acordos e convenções coletivos vencidos ou vincendos, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor da Medida Provisória. Estabelece que Auditores Fiscais do Trabalho do Ministério da Economia atuarão de maneira orientadora. (BRASIL, 2020b, p. 1)

A implantação de políticas relativas 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 planos 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 garantam a segurança da população (MINAS CONSCIENTE, 2021).

A estratégia de retomada proposta pelo governo do estado teve como premissas três 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 se refere 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). A figura 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 e 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 dos modelos de trabalho durante a pandemia, se mostrou como a alternativa possível para que as empresas pudessem permanecer com as suas atividades. Sułkowski (2020) salienta que muitos negócios a fim de preservar a saúde financeira, mobilizaram infraestrutura técnicas e softwares para o trabalho em *home office*. O cenário do trabalho em regime *home office* aparece como meio viável para o desenvolvimento de tarefas essenciais sem perdas significativas. Em entrevista realizada por Carmo (2020, p. 22), no que diz respeito ao trabalho remoto, o presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), Luís Otávio, menciona que

Há quem sustente que há vantagens e desvantagens para o trabalho realizado remotamente. Eu prefiro dizer que existem empresas que implantam corretamente o teletrabalho e outras não. Se houver uma política correta nesse processo, só há benefícios.

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 recentes avaliando a qualidade de vida do trabalho (QVT), saúde mental e a situação real dos empregados em *home office*. Tobias (2020) demonstra que em pesquisa 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 que alguns estressores na quarentena: 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 do 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.

Toda sociedade se transformou, para apoiar as ações de saúde mental na sociedade as mudanças chegaram aos consultórios, médicos, em que psicólogos e psiquiatras adaptaram os modelos de atendimento. 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 podem ajudar a diminuir ou até mesmo prevenir futuros problemas psiquiátricos e psicológicos.

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.

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), os quais 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.

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 conhecimentos 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. Para Gil (2002), a pesquisa qualitativa envolve uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

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 do COVID-19 e preparativos para a retomada das atividades.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online (com questões fechadas, para caracterização das empresas, e abertas, para apresentar maiores detalhes sobre os questionamentos) aplicado no mês de junho de 2020. 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. Definiu-se por quatro categorias de análise: caracterização da pesquisa, *home office* prática ou alternativa, saúde mental e pandemia, e 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. Nos relatos apresentados, nomes de pessoas e empresas foram excluídos. Para garantir ainda mais segurança dos dados e confidencialidades as empresas 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 do COVID-19. O contexto apresentado leva em consideração o momento de isolamento onde 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 de Recursos humanos, 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

Sector 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%

(continua)

(continuação)

Sector de atividade da empresa	Ramo da empresa	Freq.	%
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 anterior 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*.

Na Tabela 2 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 <i>home office</i> ?	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* podem ser consideradas puramente administrativas ou corporativas, e 38% dos respondentes além de equipes administrativas, incluíram também equipes operacionais realizando trabalhos de forma remota.

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 <i>Home office</i> já era adotado na sua empresa?	Freq.	%
Não, começamos após início da pandemia	92	70%
Sim, temos <i>home office</i> 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 fala do Entrevistado 123 “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 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)

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 dos participantes a seguir

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.

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). Para o autor, a saúde financeira de muitos dos negócios apresentaram uma sobrevida quando as empresas modificaram a infraestrutura técnica e de software para se adaptarem ao trabalho em *home office*.

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 independentes 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 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 também são insumos para o grupo de acolhimento dos casos identificados como necessitando 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), em que foi identificado que 62% dos trabalhadores no período pandêmico estavam mais ansiosos e estressados, e aqueles que estavam trabalhando em casa, 68% trabalharam pelo menos uma hora a mais por dia e 21% até quatro horas a mais por dia. Percebeu-se, portanto, o estresse de algumas pessoas da equipe, principalmente as mulheres,

“[...] na conciliação das atividades domésticas + filhos + rotina do trabalho + o trabalho do marido ao lado” (E87).

Muito tem se discutido 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. Nos dados apresentados pelos participantes, pode-se compreender que as ações efetivas de acolhimento e até mesmo a comunicação efetiva podem trazer mais segurança e conforto no momento de crise.

4.3 Preparativos para a retomada

Na categoria preparativos para a retomada, o objetivo foi analisar se as empresas respondentes da pesquisa estão 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).

A pesquisa revela que embora as empresas tenham, em sua grande maioria, se adaptado para o trabalho remoto ou para o *home office*, a incerteza prevalece sobre o cenário que será desenhado. Tal dado corrobora com Carlsson-Szlezak, Reeves e Swartz (2020), que afirmam que as empresas e gestores ainda não conseguem confirmar qual será o melhor cenário no futuro

para a retomada dos negócios e os impactos que isso pode provocar na economia e na forma e gestão do trabalho. Segundo o Participante 15, “*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.”, serão ações básicas para o retorno, 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*.

Muitas são as mudanças provocadas pelo COVID-19, 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 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 um futuro com modelo de trabalho 100% presencial pode não ser totalmente viável, e que a vivência do período de pandemia do COVID-19 proporcionará alterações sociais profundas, que impactarão nas relações de trabalho.

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 os novos modelos de trabalho no período de pandemia do 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, principalmente no que tange aos formatos de trabalho que foram imprescindíveis para a 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, 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, as consequências do momento de trabalho remoto durante a pandemia, o acompanhamento dos planos de retomada. 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 durante a pandemia.

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-umapandemia>. Acesso em 24 jul. 2021.

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

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.

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

BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **Lancet**, London, v. 395, n. 10227, p. 912-920, 2020. Disponível em [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30460-8](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**. Cambridge, 5 mar. 2020. Economy, p. 1-10. 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**, São Paulo, v. 43, n. 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

CULLEN, W.; GULATI, G.; KELL, 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.

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. 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.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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. 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.

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, Adriana Araújo Martins. **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://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>. Acesso em 13 jul. 2021.

MINAS CONSCIENTE. **Entenda o Plano**. Governo de Minas Gerais, 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. **Covid-19 no Brasil**. Brasília: Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 13 jul. 2021.

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.

OZILI, P.; ARUN, T. Spillover of COVID-19: impact on the global economy. **SSRN**, p. 1-27, 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=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, 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/30540135/Downloads/2050-Texto%20do%20artigo-8539-1-10-20200604%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/30540135/Downloads/2050-Texto%20do%20artigo-8539-1-10-20200604%20(2).pdf) Acesso em: 20 de jul. 2021

JCRS. Modalidade de home office ganha projeção em empresas dos setores público e privado. **Portal Contábil SC**, Florianópolis, 8 abr. 2016. Gestão Notícias, p. 1-2. Disponível em: <https://portalcontabilsc.com.br/noticias/modalidade-de-home-office-ganha-projecao-em-empresas-dos-setores-publico-e-privado/>. Acesso em 14 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**. 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.

WALTERS, R. G. **Retornando para o novo mundo do trabalho: um guia para líderes empresariais**. 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.

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://dx.doi.org/10.1016%2Fj.invent.2020.100317>. Acesso em: 20 jul. 2021.

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/pmedi/pbaa006>. Acesso em: 13 jul. 2021