

ESTRATÉGIAS DE COPING DE TRABALHADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE INTENSIVA EM CONHECIMENTO EMERGENTES DA ADOÇÃO DO TELETRABALHO EMERGENCIAL NA PANDEMIA DA COVID-19

FERNANDO VICTOR CAVALCANTE

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC (SENAI CIMATEC)

MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC (SENAI CIMATEC)

CAMILA DE SOUSA PEREIRA GUIZZO

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

THAÍS AFONSO ANDRADE

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC (SENAI CIMATEC)

ESTRATÉGIAS DE *COPING* DE TRABALHADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE INTENSIVA EM CONHECIMENTO EMERGENTES DA ADOÇÃO DO TELETRABALHO EMERGENCIAL NA PANDEMIA DA COVID-19

1. INTRODUÇÃO

Após o surgimento da Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), doença que rapidamente se disseminou em nível mundial, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou em março de 2020 a pandemia da COVID-19 (JAKOVLJEVIC et al., 2020). A escalada do número de casos graves gerou grande pressão sobre os sistemas de saúde e para evitar seu colapso, na ausência de um tratamento eficaz ou vacina (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020), os órgãos de saúde internacionais recomendaram o isolamento social e o *lockdown* como medidas para conter a disseminação do vírus (HELLEWELL et al., 2020; BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

O isolamento social também foi uma das medidas adotadas pelas autoridades em saúde pública brasileiras para enfrentamento da crise sanitária (BRASIL, 2020) e, na esfera pública federal, abrangeu todos os servidores e empregados públicos, com exceção daqueles em atividades consideradas essenciais pelas instituições (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). O teletrabalho, então, foi amplamente adotado, o que exigiu dos trabalhadores públicos adaptar-se à nova modalidade de trabalho, mesmo sem preparação prévia (ABBAD et al., 2021; NAGATA et al. 2021).

Esta mudança no contexto, processos e práticas de trabalho, demandou dos trabalhadores públicos desenvolver novas habilidades comportamentais e técnicas para viabilizar suas atividades em teletrabalho, porém em uma realidade em que foi necessário conciliar as esferas laboral e doméstica, sem suporte social e redes de apoio (ABBAD et al., 2021). A adoção do teletrabalho envolve condições psicossociais que impactam sobre a saúde dos trabalhadores (LUNDE et al., 2022). E na pandemia, pela necessidade de sua imediata adoção, sem o devido arranjo e planejamento, estes vivenciaram situações que desencadearam estresse, como por exemplo conflito trabalho-família, sobrecarga de trabalho (CAMACHO; BARRIOS, 2022), além da preocupação constante de contaminação pela COVID-19 (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

A conjuntura da COVID-19 apresenta potencial para o desenvolvimento de distúrbios como o estresse, que demandam estratégias de enfrentamento cognitivas e comportamentais, denominadas *coping*, para adaptação e controle da tensão emocional causada pelo agente adverso (AGIUS, 2020). Estas estratégias de *coping* tendem a minimizar os efeitos negativos de eventos estressores sobre a saúde dos indivíduos (DELL'AGLIO, 2003) e podem ser utilizadas como ferramenta para promover a saúde mental de trabalhadores.

Neste contexto está a Casa de Oswaldo Cruz (COC), unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), dedicada à preservação da memória institucional, à pesquisa, ensino, documentação e divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil, atividades até então realizadas apenas de forma presencial (COC, 2022). O isolamento social abrangeu a totalidade dos trabalhadores dessa unidade que, sem qualquer tipo de preparação prévia, foi demandada a viabilizar o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

1.1. Problema de Pesquisa, Objetivo e Relevância

O contexto pandêmico envolveu, dentre outros, a preocupação com o contágio, a mudança repentina para o isolamento social, a necessidade de dar continuidade às atividades

em uma instituição que atuou diretamente no enfrentamento da doença, bem como a adoção do teletrabalho sem preparo prévio. Este panorama adverso afeta negativamente a saúde dos trabalhadores, que podem desenvolver distúrbios como, por exemplo, estresse, ansiedade ou depressão.

Nesse sentido, este estudo identificou eventuais mecanismos adotados pelos trabalhadores para lidar com os impactos da COVID-19 durante o período do isolamento social, sendo orientado pela seguinte questão norteadora: quais as estratégias de *coping* que os trabalhadores desenvolveram para minimizar os efeitos negativos advindos da adoção do teletrabalho emergencial durante a crise da COVID-19? Desta forma, o objetivo da presente pesquisa é identificar e compreender as estratégias de *coping* desenvolvidas e adotadas por trabalhadores de uma organização pública de saúde intensiva em conhecimento perante o teletrabalho emergencial decorrente da pandemia da COVID-19.

A opção de investigar estas estratégias em uma população de trabalhadores de uma organização pública de saúde intensiva em conhecimento que atuou ativa e diretamente no enfrentamento da pandemia se justifica pela sua capacidade de resposta à crise, o que impacta sobre o avanço da doença no país. Portanto, identificar os mecanismos de *coping* adotados na crise subsidiará a elaboração de políticas de teletrabalho dessa organização, bem como o desenvolvimento de intervenções orientadas para o enfrentamento de crises, a partir das estratégias adotadas pelos trabalhadores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Teletrabalho no Contexto da Crise da COVID-19

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que implica no desenvolvimento das atividades profissionais em local diferente do ambiente físico profissional, mediante uso de tecnologias (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Sua implantação viável e eficaz, mobiliza seis fatores: tecnológico - infraestrutura e disponibilidades de Tecnologias de Informação e Comunicação; individuais - habilidades cognitivas e comportamentais dos trabalhadores facilitadoras da execução de atividades remotas; familiares - presença de crianças ou idosos em casa; organizacionais - atividades passíveis de serem executadas remotamente; ambientais - impactos ambientais; e legais - regulação do teletrabalho (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Porém, diante do isolamento social estabelecido como medida de proteção por governos de diversos países, foi recomendada a adoção do teletrabalho em tempo integral, realizado a partir da residência dos trabalhadores, na tentativa de protegê-los de eventual contágio (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; NAGATA et al., 2021), sem as competências necessárias ou qualquer tipo de preparação prévia (ABBAD et al., 2021; NAGATA et al., 2021).

Com a adoção emergencial e repentina do teletrabalho, o trabalho e a família passaram a disputar o espaço doméstico, no qual viabilizar o desempenho laboral e, ao mesmo tempo, preservar vínculos familiares, levou os trabalhadores a buscar estratégias de adaptação a tecnologias digitais pouco empregadas e conciliar a vida profissional e doméstica (MARTINS; AGUIAR; BASTOS, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Nas instituições públicas, embora previsto desde 2018 (BRASIL, 2018), o teletrabalho ainda estava pouco difundido (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Contudo, a partir de março de 2020, mediante a publicação de normativos governamentais emergenciais, se estabeleceu como medida geral de prevenção em toda a esfera pública federal enquanto perdurasse o estado de emergência de saúde pública (BRASIL, 2020).

O medo do contágio (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020), a ausência de interações sociais presenciais, a adoção de tecnologia de informação sem planejamento e discernimento, levou a situações caóticas, inclusive nas Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC's), pois, embora a tecnologia seja uma importante ferramenta de apoio ao trabalho, a base do desenvolvimento das atividades das OIC's são um bom espírito de equipe e uma gestão hábil (PYÖRIÄ, 2007), que podem ser prejudicados pelo distanciamento. O escopo principal das OIC's envolve a produção de conhecimento (ALVESSON, 1993), de natureza predominantemente intelectual envolvendo diferentes redes de relacionamento (ALVESSON, 2001).

2.2. Organizações Intensivas em Conhecimento

As OIC's desenvolvem atividades predominantemente intangíveis, de natureza intelectual e a maior parte de sua força de trabalho é composta por trabalhadores altamente qualificados (ALVESSON, 2001). Outra característica das OIC's é a inovação, que possibilita adaptarem-se constantemente ao ambiente mediante geração e uso de novos conhecimentos materializados em uma cultura organizacional aberta, adaptativa e colaborativa, com forte ênfase na aprendizagem contínua (SCHROEVERS; HENDRICKS, 2012; MEDINA; MEDINA, 2017).

A gestão de trabalhadores em uma OIC é um desafio, haja vista terem características e níveis de produção diferentes que demandam diversas abordagens gerenciais promotoras de desempenho e identidade organizacional (ALVESSON, 2001; SALAS-VALLINAY; ALEGRE; GUERRERO, 2018). Todavia, trabalhadores de OIC's buscam um trabalho que faça sentido e que seja interessante, com altos níveis de autonomia e liberdade, com oportunidades de autodesenvolvimento e aprendizagem, em que possam desenvolver suas atividades sem restrições (SCHROEVERS; HENDRICKS, 2012).

Os trabalhadores de OIC's têm necessidade de gerar interações sociais para desenvolver suas atividades, se comunicar, colaborar e debater com seus pares (REUS; LIU, 2004; SALAS-VALLINAY; ALEGRE; GUERRERO, 2018), independente das hierarquias formais intra e interorganizacionais (PYÖRIÄ, 2007). A maturidade e a longevidade das relações entre os trabalhadores se tornam críticas para equipes intensivas em conhecimento, devido à complexidade do trabalho que realizam (PYÖRIÄ, 2007; AVIV; HADAR; LEVY, 2021). Todavia, rápidas mudanças intensificam o trabalho do conhecimento e reduzem o tempo para desenvolvimento de competências (AVIV; HADAR; LEVY, 2021). O contexto caracterizado pela rápida e inesperada adoção do teletrabalho emergencial pode gerar impactos sobre a saúde dos trabalhadores. Nesta relação entre saúde e trabalho, encontra-se o estresse e as estratégias de *coping* utilizadas pelos trabalhadores para lidar com eventos estressantes.

2.3. Estresse e Estratégias de *Coping*

O estresse compreende um processo complexo, resultante da interação entre situações ou eventos perturbadores e as reações decorrentes nos organismos dos indivíduos (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). Pode levar ao desequilíbrio de funções corporais, predisposição ao surgimento de doenças e à redução de imunidade (LIPP; MALAGRIS; NOVAIS, 2007).

É uma resposta a estímulos ambientais que, ao serem percebidos como fontes causadoras de mal-estar ou tensão, levam as pessoas a manifestar reações fisiológicas, psicológicas ou comportamentais (JEX; BRITT, 2008), compreendendo uma reação comportamental ou emocional espontânea ao agente estressor (SOUZA, 2011), mas os indivíduos podem, também, se valer de ações intencionais que permitam o ajustamento,

adaptação ou controle da situação adversa, conhecidas como estratégias de *coping* (AGIUS, 2020).

A perspectiva teórica do *coping* mais amplamente aceita e empregada na literatura (FOLKMAN; MOSKOWITZ, 2004), compreende os comportamentos de *coping* como um processo transacional entre ambiente e indivíduo (ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998), cujo foco recai nas estratégias cognitivas e respostas comportamentais que são utilizadas pelas pessoas para conseguirem enfrentar, fugir ou se esquivar do estresse e problemas do dia-a-dia (FOLKMAN; MOSKOWITZ, 2004).

Nesse sentido, o *coping* representa os esforços cognitivos e comportamentais que os indivíduos utilizam para equilibrar demandas internas e externas diante de situações estressantes que excedam sua capacidade de manejo, sendo essa resposta de enfrentamento uma ação intencional, física ou mental, a partir de um estressor percebido (LAZARUS; FOLKMAN, 1984) e orientada para a redução do estresse (ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998; LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Assim, os comportamentos e atitudes dos indivíduos constituem as estratégias de *coping* (DINIZ; ZANINI, 2010) e decorrem da avaliação e reavaliação que fazem de sua relação com o ambiente, podendo, de acordo com a avaliação feita, adotarem estratégias orientadas para alterar uma situação - *coping* focado no problema, para regular o impacto emocional provocado pela situação estressora - *coping* focado na emoção (FOLKMAN; LAZARUS, 1980) ou, para regular emoções positivas que auxiliam a restaurar recursos - *coping* focado no significado (FOLKMAN, 2010).

O *coping* focado no problema envolve a condução ativa da situação estressora, de modo a modificá-la, como nos casos de adoção de um plano de ação ou técnicas de gerenciamento de conflito. Já o *coping* focado na emoção engloba escape ou fuga do problema para regular o estresse e, assim, reduzir o estado desagradável que ele causa, como quando os indivíduos utilizam tranquilizantes ou bebidas ou mesmo quando se distanciam de situação ao assistir um filme ou realizar exercícios (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; SOUSA et al., 2020). Por fim, o *coping* focado no significado, ao regular emoções, ajuda a restaurar recursos destinados ao enfrentamento de uma situação estressora, auxiliando a converter avaliações de ameaças em avaliações de desafios, com o propósito de promover a motivação e a sustentação de ações de enfrentamento no longo prazo (FOLKMAN, 2010). Tais como, atitudes de reenquadramento positivo, manutenção da esperança, valorização da vida, engajamento em atividades significativas, pró-socialidade e coragem existencial (EISENBECK; CARRENO; PÉREZ-ESCOBAR, 2021).

Entre as estratégias de *coping* existe uma inter-relação dinâmica e recíproca, uma vez que as pessoas poderão se valer delas em um mesmo contexto, de modo que uma estratégia focada no problema também pode ser utilizada para lidar com a emoção (TRENTINI et al., 2005). Nesse sentido, os tipos de *coping* frequentemente trabalham em conjunto, regulando a ansiedade (focado na emoção), de forma a viabilizar que o indivíduo possa se concentrar na tomada de decisão (focado no problema) o que, por sua vez, pode decorrer de uma revisão de objetivos e valores (focado no significado) (FOLKMAN, 2010).

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto pelo presente estudo, foi adotado o estudo de caso único (YIN, 2015) com uma abordagem qualitativa, de modo a obter uma compreensão detalhada do contexto (CRESWELL, 2021), reconhecendo a subjetividade do fenômeno pesquisado (VERGARA; CALDAS, 2005), e percebendo os sujeitos e seu contexto social (FREITAS, 2002), de maneira a identificar e compreender as estratégias de *coping* adotadas

perante o teletrabalho emergencial decorrente da pandemia da COVID-19, a partir da perspectiva dos trabalhadores.

A pesquisa foi realizada na Casa de Oswaldo Cruz (COC), unidade da Fiocruz responsável pela preservação da memória institucional (COC, 2022) na qual um dos pesquisadores atua diretamente desde 2012, o que facilitou o acesso aos dados e, viabilizou descobertas não são ofertadas por pesquisas tradicionais (BRANNICK; COGHLAN, 2007).

Sua escolha justifica-se pela representatividade que a COC teve no contexto da divulgação científica em âmbito nacional, atuando ativamente na disseminação de informações científicas sobre a COVID-19, mesmo adotando medidas de distanciamento recomendadas pelas autoridades sanitárias.

A coleta de dados ocorreu no período de março a dezembro de 2020, mediante a aplicação de um formulário semiestruturado disponibilizado aos participantes por e-mail, que indagava sobre a experiência vivenciada pelos trabalhadores durante o isolamento social adotado pela instituição e especificamente, como estavam enfrentando o contexto adverso causado pela pandemia e pela adoção repentina do teletrabalho. Cabe destacar que no formulário enviado aos participantes constavam informações sobre os objetivos da pesquisa, bem como campo específico para autorização da divulgação dos relatos e imagens disponibilizadas pelos respondentes. Os depoimentos sobre as experiências vivenciadas pelos trabalhadores fazem parte de um projeto denominado “#HistóriasdaQuarentena” e integram um acervo institucional de acesso aberto¹.

Adicionalmente, os dados de campo foram triangulados com pesquisa documental, conforme recomendado por Minayo, Assis e Souza (2014), de modo a obter uma compreensão abrangente, rigor e confiabilidade da pesquisa (YIN, 2015). Nesse sentido, para a caracterização da unidade objeto deste estudo e do perfil dos respondentes, foram obtidos dados documentais por meio do resgate de documentos institucionais.

Foram incluídos apenas trabalhadores com vínculo formal com a unidade (servidores e terceirizados), de nível superior e que exercem prioritariamente atividades de natureza intelectual. Foram excluídos estagiários (9), trabalhadores de nível médio (28) e trabalhadores que não manifestaram estratégias de *coping* em seus relatos (14). Desta forma, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, a amostra final foi composta por 72 dos 123 relatos recebidos de trabalhadores. Destes, 43 são do sexo feminino (59,72%) e 29 do sexo masculino (40,28%). A média de idade dos participantes é de 50 anos. Em relação a escolaridade, 27 possuem titulação de doutorado, 19 mestres, 15 especialistas, 10 graduados e 1 de nível médio².

Os dados obtidos pela aplicação dos formulários foram extraídos na íntegra e inseridos em uma planilha eletrônica, sendo sistematizados e codificados por dois pesquisadores. Para a análise dos dados foi utilizado o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) (LEFÈVRE; LEFÈVRE; TEIXEIRA, 2000), que propõe a organização e tabulação de dados de natureza verbal, de modo a formar um painel de representações sociais sob o formato de discursos que representam o pensamento de uma coletividade (LEFÈVRE; LEFÈVRE; MARQUES, 2009).

O método do DSC envolve analisar os dados coletados a partir dos depoimentos, extraindo: (i) Expressões-Chave (ECH), que representam os trechos mais significativos das respostas; e (ii) Ideias Centrais (IC), compreendendo a síntese do conteúdo discursivo expressado nas Expressões-Chave. A partir de IC e ECH semelhantes são construídos discursos-síntese na primeira pessoa do singular, assim, nos Discursos do Sujeito Coletivo (DSC), o pensamento da coletividade é expresso em formato de discurso individual (LEFÈVRE; LEFÈVRE; MARQUES, 2009).

O *corpus* foi analisado pelo método DSC, a partir do arcabouço teórico de *coping* de Lazarus e Folkman (1984) e Folkman (2010), sendo estabelecidas 03 categorias de análise: (i) estratégias focadas em seguir as medidas preventivas e na adaptação ao isolamento social

(*coping* focado no problema); (ii) estratégias focadas em atividades para relaxar e manter a saúde física e mental (*coping* focado na emoção); e (iii) estratégias focadas em mudar o significado da situação pandêmica (*coping* focado no significado).

Os resultados do estudo serão encaminhados à direção da unidade objeto de análise, de modo a fornecer subsídios para o aperfeiçoamento do teletrabalho e, também, para o desenvolvimento de intervenções orientadas para o enfrentamento de crises, a partir das estratégias adotadas pelos trabalhadores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A COC é uma unidade técnico-científica vinculada à Fiocruz (COC, 2022), uma instituição pública submetida a um elevado grau de supervisão política, suscetível às mudanças econômicas e às políticas públicas de Estado. Atua em um contexto que engloba atores com distintas lógicas, como a sociedade civil, o governo e organizações não-governamentais. Na COC o conhecimento é o seu principal objeto de trabalho, na criação do conhecimento por meio de pesquisas científicas sobre história das ciências e da saúde, divulgação e popularização da ciência e Patrimônio Cultural da Saúde que se materializam através de livros, artigos, revistas, exposições, teatro, dentre outros, o que a identifica como uma OIC (ALVESSON, 2001).

A alta qualificação, típica dos profissionais que exercem atividades em OIC's (ALVESSON, 2001), também a caracteriza, pois o perfil dos profissionais que atuam na unidade é composto por 70% de mestres e doutores. Incluindo os trabalhadores com especialização ou MBA este percentual chega a 96%.

Sua Diretoria atua por gestão participativa e a construção do planejamento estratégico inclui todos os níveis hierárquicos, mediante colegiados (SCHROEVER; HENDRICKS, 2012; MEDINA; MEDINA, 2017). Os projetos de trabalho e pesquisa são executados por profissionais com conhecimentos multidisciplinares que atuam em grupos (REUS; LIU, 2004; SALAS-VALLINAY; ALEGRE; GUERRERO, 2018), com autonomia para estabelecer relacionamentos internos e externos. Ao longo dos anos os trabalhadores da COC construíram parcerias desenvolvendo pesquisas e atividades com instituições renomadas nacional e internacionalmente, tornando a unidade uma referência em sua área de atuação.

Essas interações entre OIC's são relevantes porque gerar conhecimento é um processo social que leva tempo e demanda maturidade das relações (PYÖRIÄ, 2007; AVIV; HADAR; LEVY, 2021). Deste modo, a relação de confiança previamente estabelecida (PYÖRIÄ, 2007) entre os profissionais e os parceiros institucionais, assim como sua prática de desenvolver atividades em grupo por meio de diálogo, proporcionou fluidez (REUS; LIU, 2004) e comprometimento para garantir o desempenho demandado da COC pela sociedade no período pandêmico, apesar dos impactos sofridos no trabalho da unidade, que era presencial desde a sua criação.

Diante da disseminação do vírus SARSCov-2 a COC adotou o distanciamento social, conforme recomendado pelas autoridades sanitárias e normativos governamentais (BRASIL, 2020). Dentro deste cenário, a unidade se viu demandada a organizar e a desenvolver remotamente suas atividades. Nesse sentido, tal como apontado por Abbad et al. (2021), foi adotado repentinamente o teletrabalho emergencial a partir de março de 2020, abrangendo todos os trabalhadores da unidade, sem fornecer qualquer tipo de preparação prévia.

A mudança do contexto de trabalho gerada pela execução remota de atividades mediada pelo uso de tecnologias *online* (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015) impactou sobre o contato presencial dos trabalhadores com seus pares (ABBAD et al., 2021) e, portanto, sobre as interações sociais essenciais para a inovação de trabalhadores intensivos em conhecimento (REUS; LIU, 2004; SALAS-VALLINAY; ALEGRE; GUERRERO, 2018). Adicionalmente,

transferir a execução das atividades para a residência dos trabalhadores, levou a uma sobreposição das esferas laboral e doméstica, como apontado por Martins, Aguiar e Bastos (2020) e Losekann e Mourão (2020).

Nesse contexto de rápida adoção e implementação do teletrabalho em um cenário caracterizado por incertezas e elevado risco de contaminação, os profissionais vivenciaram situações desencadeadoras de estresse e, para se adaptar a este contexto, desenvolveram estratégias de *coping*. O discurso coletivo dos trabalhadores demonstrou ser coeso ao modelo proposto por Lazarus e Folkman (1984) e Folkman (2010), cujas estratégias se manifestam através de categorias funcionais focadas no problema, na emoção ou no significado, conforme Ideias Centrais (Quadro 1) e Discursos do Sujeito Coletivo (DSC) construídos a partir dos relatos dos participantes.

Quadro 1: Estratégias de *coping* identificadas no campo a partir das Ideias Centrais

Ideia Central (IC)	Estratégia de <i>coping</i> identificada
IC1- Foco nas medidas preventivas e na adaptação ao isolamento social	<i>Coping</i> focado no problema
IC2- Foco em atividades para relaxar e manter a saúde física e mental.	<i>Coping</i> focado na emoção
IC3- Foco em mudar o significado da situação pandêmica.	<i>Coping</i> focado no significado

Fonte: análise interpretativa dos relatos na pesquisa de campo

A seguir são apresentados os Discursos do Sujeito Coletivo (DSC) atrelados às três Ideias Centrais (IC), articulando-os entre si.

Os trabalhadores, objetivando enfrentar o contexto pandêmico, empregaram estratégias de *coping* focadas no problema, de modo a reduzir o impacto do evento estressor, conforme apresentado a seguir.

IC1: Estratégias focadas em seguir as medidas preventivas e na adaptação ao isolamento social.

Os trabalhadores manifestaram ações de cumprimento dos protocolos de saúde recomendados pelas autoridades sanitárias, organização do trabalho remoto, apropriação de ferramentas para interação à distância e realização de atividades de qualificação pessoal e profissional, conforme apresentado no Discurso do Sujeito Coletivo 1 (DSC1):

Eu tenho seguido as medidas de proteção à saúde. Aprendi a usar a máscara e a lavar as mãos de forma correta, além de usar álcool em gel. Tenho cumprido a quarentena e saio de casa apenas para o essencial, como fazer compras ou ir ao trabalho, quando necessário. Faço mais compras online e o recebimento dos produtos passou a ser cercado de medidas de higienização. Para amenizar a saudade das comemorações, participei de confraternizações remotas ou com pessoas também em isolamento social. Tenho parentes do grupo de risco e compreendo a importância da atitude de me manter recluso, para a proteção de todos. Não é o momento de beijar, abraçar, passear ou ir à academia. E pensar que alguns consideraram histeria e até uma gripezinha essa pandemia, que pode estar nos ensinando um modo de vida diferente, com mais contemplação, muitas vezes a partir da janela do apartamento. Para poder trabalhar à distância aprendi a usar uma série de ferramentas e fui criando rotinas para o trabalho remoto. Organizei estações de trabalho, aumentei o pacote de internet, baixei ferramentas e aprendi a usá-las. As ferramentas virtuais me permitiram desenvolver o trabalho com equipes parceiras. Com isso, me organizei de tal forma que foi possível cumprir com os compromissos e as metas estabelecidas. Organizei trabalhos que vinham sendo relegados, coletei um grande volume de fontes e dados, além de expandir a produção de artigos, livros e séries de TV. Também busquei estabelecer limites para conciliar trabalho e as atividades de casa, delimitando bem os momentos de parada e finais de semana. Ao final de um dia de trabalho, adoto um ritual detox digital e me dedico a atividades totalmente analógicas. Para me comunicar e manter

contato com amigos, familiares e equipes de trabalho, precisei aprender a utilizar melhor diferentes aplicativos de troca de mensagens instantâneas e videochamadas, pois as *lives* têm sido nossa porta para a socialização, seja pelas comemorações de aniversários, as festas em família e amigos nos finais de semana, ou ainda brincar com os amigos de “adedanha”. Também voltei a estudar para aprender novas habilidades. Me inscrevi em cursos on-line, alguns gratuitos, como o de gerenciamento de projetos, informática e outros profissionalizantes. Estou cursando, também, uma disciplina de pós-graduação, que somente está sendo possível porque as aulas são remotas. Habitualmente seriam em horário e local inviáveis para mim. Procuro, também, assistir a seminários e eventos on-line que estão sendo oferecidos (alguns são ótimos!). Ah, me apeguei em aulas de inglês, que me impõem horário, e aulas esporádicas de história da Arte, que me fazem viajar pelo mundo (DSC1).

Em se tratando do ***coping focado no problema***, os relatos apontaram haver uma grande preocupação com a adoção de medidas de prevenção, através do cumprimento protocolos de saúde recomendados por autoridades sanitárias nacionais e internacionais, além de ações voltadas para a organização do trabalho remoto, mediante a aquisição de infraestrutura e ferramentas, bem como da delimitação das esferas laboral e pessoal. Nesse sentido, o discurso coletivo dos trabalhadores evidenciou que eles buscaram cumprir com os protocolos de saúde, representados pelo uso de máscaras, adoção do isolamento social, medidas de higienização, realização de confraternizações por videoconferência e adoção e estruturação do teletrabalho. Tal como apontado por Lazarus e Folkman (1984), estes comportamentos denotam que os trabalhadores desenvolveram estratégias de aceitação de responsabilidades referentes ao enfrentamento da situação problemática, reconhecendo-se enquanto sujeitos responsáveis pela condução ativa do evento estressor, na tentativa de modificá-lo, mediante a redução da capacidade de impacto da fonte estressora.

Desta forma, assim como apontado por Antoniazzi, Dell’Aglio e Bandeira (1998), os trabalhadores buscaram alterar a situação estressora que vinha causando tensão. Durante um surto de vírus como o da COVID-19, onde a ansiedade é generalizada, a adoção de estratégias que envolvem a aceitação e colocação da situação em perspectiva, especialmente quando os indivíduos se sentem bem informados através de informações precisas, se mostra satisfatória para auxiliá-los a superar eventos estressores (JUNGMANN; WITTHÖFT, 2020). A adoção do *coping* focado no problema pelos trabalhadores, permite que eles se adaptem melhor ao contexto estressor (LAZARUS, FOLKMAN, 1984) e, nesse sentido, diante de informações precisas de autoridades sanitárias, os trabalhadores adotaram seus protocolos, minimizando a intensidade do evento estressor. E, a implementação do teletrabalho decorrente dos normativos governamentais (BRASIL, 2020), permitiu aos trabalhadores uma menor exposição ao risco de contaminação e, assim, a redução do impacto da situação pandêmica.

Os relatos evidenciaram, também, a adoção de estratégias orientadas para a regular o quadro emocional decorrente do contexto estressor, conforme apresentado a seguir.

IC2: Estratégias focadas em atividades para relaxar e manter a saúde física e mental.

Para regular suas emoções os trabalhadores empregaram estratégias para desviar o foco ou se esquivar do problema, destacando-se: entretenimento audiovisual, cultivos de jardins e hortas, contato com a natureza, cozinhar, ler, expressão artística e criatividade, cuidados com a saúde física e mental, organização da casa, afastamento de noticiários e redes sociais e mudança de domicílio.

A TV se transformou em aliada importante. Conheci novas plataformas como a Netflix, Looke, Mubi e Youtube, onde pude assistir bons filmes, com sessões de “cinema com pipoca” em família, maratonas de séries, novelas antigas e programas de TV. Também assisti programas voltados para o meio ambiente e viagens, assim,

pude visitar virtualmente lugares bonitos. Retomei o hábito de ouvir música e passei a assistir a *lives* musicais. Tenho trabalhado embalado por sons, ritmos e melodias que me dão um pouco de paz e aliviam bastante. Reservei momentos para cuidar das plantas e tenho cultivado um pequeno jardim, assim como um pomar e uma horta com temperos. Eu já planejava fazer isso há anos e hoje elas são minhas companheiras, meu descanso, minha terapia para superar este momento tão delicado. Cozinhar também foi meu descanso e terapia. Comprei artefatos para as aventuras culinárias e me aventuro a testar novas receitas que aprendi na internet e, também, as receitas antigas de família. Busco comer melhor e aproveitar pequenas doçuras de um cotidiano desacelerado. A leitura me trouxe calma. Aproveitei para baixar livros de meu interesse, inclusive alguns romances, mas sem me desligar de meus livros em papel. Redescobri habilidades do meu tempo de adolescente e tentei estimular minha (debilitada) criatividade artística. Uso meu livro de colorir, costuro e faço crochê. Também estudo teoria musical, faço aula de pandeiro, testo tocar novas músicas e faço ensaios do coral remotamente. Desenho, faço pinturas, além de um curso de fotografia. Passei a fotografar meu novo cotidiano, a casa e as pessoas que nela habitam. Caprichei na decoração da casa e adquiri novos quadros. Também faço aula de dança. Tenho procurado manter atividades físicas e utilizo as plataformas online para fazer pilates, yoga e treinos promovidos pela academia. Como o estresse era alto, estou fazendo terapia. Faço meditação e reiki, além de tomar Florais de Bach para me tranquilizar. Criei rotinas para as tarefas domésticas e faço faxina como se fosse a malhação do dia. Música alta, dança e vassoura, mais ou menos assim. Aos sábados, extraio uma pequena felicidade ao fazer a lista de compras, enviá-la ao vendedor por mensagem, tirar as dúvidas ao telefone e aguardá-las. Diminuí a quantidade de noticiários que assistia, porque estava me afetando. Tento me desconectar das redes sociais e da TV, a fim de me preservar de muita coisa tóxica. Recuso-me a ser capturado pelo frenesi do noticiário e pelas coberturas extras da imprensa para manter o pensamento positivo. Me mudei buscando um novo ambiente e uma nova estrutura, com maior contato com a natureza e para manter minha saúde mental (DSC2).

Ao analisar o desenvolvimento do ***coping* focado na emoção**, assim como apontado por Lazarus e Folkman (1984) e Sousa et al. (2020), foram adotadas estratégias com o intuito de desviar o foco ou esquivar-se da situação estressora, de modo a reduzir o efeito desagradável causado por ela. Nesse sentido, desenvolveram estratégias atenuantes, mas que não mudaram a situação em si (ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998; LAZARUS, FOLKMAN, 1984).

Os relatos apontam ter havido uma maior frequência de ações relacionadas aos cuidados com a saúde física e mental, onde os trabalhadores se engajaram na melhoria da alimentação e na prática de atividades físicas. A literatura sobre *coping* aponta que o exercício físico é considerado uma estratégia positiva eficaz e amplamente utilizada por trabalhadores para lidarem com o estresse percebido (ZWACK; SCHWEITZER, 2013). Estudos que analisaram estratégias de *coping* adotadas por profissionais de saúde durante a pandemia evidenciaram que a atividade física foi amplamente adotada, sendo mantida ou aumentada pela maior parte dos indivíduos, além de exercer impacto positivo sobre sua saúde mental e física (SCHECHTER et al., 2020; SMALLWOOD et al., 2021).

O discurso coletivo também evidenciou a adoção de estratégias orientadas para a promoção do bem-estar psicológico por parte dos trabalhadores, exercidas através da prática de *hobbies*, incluindo assistir séries, filmes, novelas e programas televisivos, ler, ouvir música, pintar, fotografar, cultivar jardins e hortas, cozinhar, dançar, exercer a criatividade e expressão artística, além de práticas de meditação, reiki, yoga e terapia. Tais práticas indicam que os trabalhadores atribuíram importância à manutenção de sua saúde mental durante a pandemia. Conforme ponderado por Snyder (1999), as estratégias de *coping* foram ajustadas para a ameaça iminente do contexto estressor, sendo o uso de esforço intencional para a prática de meditação e *hobbies* associada a resultados positivos para os indivíduos. Nesse sentido, um estudo com

profissionais de saúde da linha de frente no combate à COVID-19 identificou níveis significativamente reduzidos de estresse, ansiedade e depressão em trabalhadores que adotaram estratégias de *coping* que envolveram *hobbies*, apontando serem estratégias positivas para a promoção da saúde mental (ÍLHAN; KÜPELI, 2022). Outro estudo analisou os efeitos da aplicação de terapia online durante o período da COVID-19 identificou que se trata de uma forma de tratamento viável e eficaz para a redução da ansiedade, depressão e somatização, além de atuar fortemente na redução de pensamentos e comportamentos desadaptativos (ROBLES et al., 2023). Em se tratando de práticas atreladas à meditação Oman, Bormann e Kane (2022) salientam que elas podem contribuir para o desenvolvimento da resiliência em níveis individual e coletivo e, portanto, devem ser integradas às práticas de gerenciamento do estresse pelas organizações.

Cabe destacar que os trabalhadores também relataram se afastar de notícias veiculadas na televisão e em mídias sociais com o intuito de se preservar. Conforme evidenciado por Kumari et al. (2023) as notícias relativas à COVID-19 veiculadas na televisão, rádio, jornais e mídias sociais foram identificadas como um forte gatilho para o desenvolvimento de emoções negativas, tais como medo e sintomas depressivos. Por outro lado, conforme Jungmann e Witthöff (2020) indivíduos que se sentiram bem-informados sobre a COVID-19 apresentaram redução nos níveis de ansiedade. Desta forma, a estratégia de distanciamento de notícias atreladas a COVID-19 é uma estratégia que deve ser vista com cautela, porque pode impactar sobre a absorção de informações necessárias para a adoção de estratégias de enfrentamento focadas no problema, como no emprego correto de medidas de proteção, considerando o avanço ou diminuição do contágio da doença pelas localidades.

O discurso coletivo dos trabalhadores revelou, ainda, o uso de estratégias cognitivas para mudar o significado da pandemia, atribuindo sentidos positivos ao contexto, conforme apresentado na IC3.

IC3: Estratégias focadas em mudar o significado da situação pandêmica.

Os trabalhadores empregaram manobras cognitivas com o intuito de modificar o significado do contexto provocado pela pandemia da COVID-19, de forma que pudessem se manter motivados, além de sustentar outras estratégias de enfrentamento. Estas estratégias envolveram a ressignificação do cenário pandêmico, valorização da vida, envolvimento em atividades significativas e espiritualidade, conforme demonstrado a seguir.

Tenho buscado refletir, repensar, me reinventar e ser grato para superar este momento de crise. Tudo o que vivi me ajudou a olhar as coisas por outro ângulo, a perceber meus limites, fragilidades, prioridades e potencialidades. Percebi que a vida não precisa ser tão acelerada e tentei aproveitar da melhor forma possível esse momento. Fiz uma "reforma íntima psicológica". Aprendi a olhar mais para dentro de mim mesmo e refletir sobre quem sou. Procurei pensar positivo, manter a esperança e não perder a ternura. Passei a dar mais valor às amizades, aos momentos em família, aos pequenos prazeres que estar vivo proporciona, aos convívios e a não perder tempo brigando por besteiras. Meu filho tem sido esta fonte de otimismo em que as energias se renovam, a criatividade aflora e o dia a dia torna-se mais leve e colorido, mesmo sem sair de casa. Adotei pets e eles chegaram para dar ainda mais alegria aos nossos dias, me acompanhando em qualquer atividade. Isso é o essencial em nossas vidas! Comecei a exercer a postura de gratidão. Me senti grato por ter a oportunidade de ficar em casa me protegendo, por ter mais tempo para ficar com minha família, por continuar exercendo meu trabalho e, por ele ajudar um pouco neste momento tão difícil. Tenho certeza de que uma hora tudo isso vai passar e dias melhores virão. Acredito nos esforços dos pesquisadores e dos profissionais que atuam na linha de frente. Torço para que os estudos científicos avancem e que logo tenhamos a notícia de uma vacina. Quando isso acabar estaremos modificados, espero que para melhor,

em uma sociedade menos desigual, mais solidária, consciente, colaborativa e humana. Uma sociedade que pense em garantir um futuro para o planeta. Pensar assim me proporcionou ter uma visão mais interessante do momento, fez me sentir mais liberto, além de me dar força para superar as dúvidas e o medo. Também participei de um grupo de apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade e distribuo alimentos e vestuário para moradores de rua. Acredito que a melhor forma de enfrentar este momento seja através da solidariedade. Mantenho o exercício da fé por meio da leitura da bíblia. Releer os evangelhos e a doutrina do momento em família foram meu descanso e terapia. Foi através da conexão com minha espiritualidade, que me acalmei e consegui entender que eu poderia fazer tudo no meu pequeno espaço físico e ficar bem. Assim, com o tempo, passei a ser mais grata ainda ao meu Deus pela oportunidade de estar viva, vivenciar a natureza e retomar o seu espaço, rezando bastante para que essa pandemia passe logo e que tenhamos em breve uma vacina para o Coronavírus (DSC3).

Os trabalhadores manifestaram o surgimento de aprendizados e oportunidades a partir do momento vivenciado, onde puderam dedicar tempo para refletir sobre o que realmente era importante para cada um, além de reordenar suas prioridades. Os trabalhadores passaram, então, a valorizar as amizades, o convívio familiar e a oportunidade de poder se proteger trabalhando de forma remota. Desta forma, percebe-se o desenvolvimento do ***coping focado no significado***, onde foi efetuada uma reavaliação de objetivos existenciais, reorganização de prioridades e, também, a identificação de ganhos a partir da experiência de vida (FOLKMAN, 2010).

Outras manobras cognitivas que evidenciam o uso de estratégias focadas no significado incluem a manutenção da esperança e a valorização da vida (EISENBECK; CARRENO; PÉREZ-ESCOBAR, 2021). O discurso coletivo evidenciou a esperança de que a situação pandêmica terminaria rapidamente porque uma vacina surgiria em breve, dado que estavam otimistas em relação às pesquisas desenvolvidas para este fim. Ainda, mostraram-se gratos por estarem vivos e poder proteger a si próprios e a outros indivíduos. Todo este panorama os ajudou a ter força para superar o momento e a prosseguir, os mantendo motivados, além de sustentar outras ações de enfrentamento (FOLKMAN, 2010).

O discurso revelou ainda, uma forte presença da espiritualidade, manifestada sob a forma do exercício da fé em Deus como estratégia focada no significado (FOLKMAN, 2010; EISENBECK; CARRENO; PÉREZ-ESCOBAR, 2021). Os trabalhadores buscaram na espiritualidade forças para lidar com as repercussões do contexto, além de rogar pelo célere desenvolvimento de uma vacina. Os relatos manifestaram, também, o envolvimento em atividade significativa (EISENBECK; CARRENO; PÉREZ-ESCOBAR, 2021), sob a forma de voluntariado, através da qual puderam exercer a solidariedade e, com isso, atribuir um significado mais positivo ao momento.

Diante do exposto, o discurso coletivo dos trabalhadores da organização pública de saúde intensiva em conhecimento examinada evidenciou que eles enfrentaram o período de isolamento social decorrente da pandemia da COVID-19 adotando estratégias que podem ser enquadradas nas três categorias funcionais de *coping* previstas no modelo transacional de Lazarus e Folkman (1984) e Folkman (2010), objetivando adaptar-se ao contexto estressor através do emprego consciente de comportamentos, a partir da avaliação que fizeram do momento vivenciado.

Cabe destacar, também, nos discursos coletivos a presença da inter-relação dinâmica entre as estratégias de *coping* pontuadas por Trentini et al. (2005) e Folkman (2010). A partir das estratégias de ***coping focadas no problema*** os trabalhadores criaram planos e implementaram mudanças com o intuito de reduzir os impactos do contexto adverso, atuando de forma ativa através de ações que proporcionaram a redução da intensidade da fonte estressora (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; FOLKMAN, 2010), mediante incorporação e apropriação de

tecnologia e seguimento de protocolos sanitários. Para controlar a ansiedade e, com isso, permitir que os trabalhadores focassem nos processos de tomada de decisão, foram utilizadas diversas estratégias de ***coping focadas na emoção*** (FOLKMAN, 2010), como, por exemplo a prática de *hobbies* diversos e atividades físicas. Para obterem força e bem-estar, além de se manterem motivados a aplicar as demais estratégias, promoveram uma revisão de prioridades, objetivos e valores, através do ***coping focado no significado*** (FOLKMAN, 2010), por meio da ressignificação do momento, exercício de espiritualidade ou envolvimento em atividades significativas.

Por fim, salienta-se que os achados empíricos revelaram que, através da incorporação de tecnologias de informação e comunicação e de medidas efetivas de proteção, emergiu um aspecto positivo, caracterizado pela oportunidade que estes elementos representam acerca do preparo para o surgimento de eventuais novas ameaças de saúde pública (JAMISON et al., 2020). Entretanto, conforme Lazarus e Folkman (1984), as estratégias baseadas na fuga ou evitação, como no caso do afastamento de noticiários, que podiam trazer informações importantes sobre o avanço da doença por localidade e, com elas, gerar informação adequada sobre as medidas de proteção, podem gerar falhas no processo de resolução da adversidade e, conseqüentemente, levar à ansiedade.

5. CONCLUSÃO

A pandemia da COVID-19 provocou uma transformação repentina na execução do trabalho, que era executado de modo presencial e passou a ser executado de forma remota. Os trabalhadores tiveram que se adaptar ao novo contexto, mesmo sem nenhum tipo de preparo, se apropriando e incorporando novas tecnologias, além de se submeter ao isolamento social como forma de prevenção ao contágio. Na tentativa de minimizar os efeitos negativos deste contexto estressor, os trabalhadores desenvolveram estratégias de *coping* para lidar com a situação.

Os diferentes tipos de *coping* empregados pelos trabalhadores atuaram de forma complementar entre si, de modo que a regulação do estado emocional proporcionada pelo *coping* focado na emoção (IC2), permitiu que eles pudessem direcionar esforços para a tomada de decisão, caracterizada pelas estratégias de *coping* focadas no problema (IC1). Estes dois tipos de *coping*, por sua vez, foram sustentados pelo *coping* focado no significado (IC 3), representado por manobras cognitivas que permitiram mudar o significado da situação, mantendo os trabalhadores motivados para enfrentá-la.

Ao identificar as estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores é possível observar os recursos utilizados por eles para lidar com a crise. Nesse sentido, compreendê-las fornece subsídios para o planejamento de intervenções orientadas para a proteção laboral, de modo a prevenir, mitigar e combater o estresse ocupacional em períodos de crise.

Este estudo contribui para a prática da organização examinada e para o acervo de conhecimento científico empiricamente fundamentado sobre *coping* ocupacional em contexto de crise, em especial na identificação de estilos de *coping* capazes de gerar respostas ambíguas, que atuam tanto de forma positiva, enquanto fatores protetivos, quanto de forma disfuncional, gerando alienação ou ansiedade, como foi evidenciado na estratégia de afastamento de noticiários, que, por um lado, ameniza o sofrimento, mas por outro expõe o indivíduo ao risco de contágio, por não acompanhar adequadamente evolução das ondas de disseminação do vírus.

Para a prática da unidade analisada, esta pesquisa aplicada contribui ao identificar as estratégias de *coping* que emergiram durante o período de quarentena na crise da COVID-19, permitindo que os trabalhadores pudessem se manter motivados e enfrentar o contexto estressor. Esses resultados agregam, também, um conhecimento científico de base empírica

sobre estratégias de *coping* em contexto de crise em uma organização pública de saúde intensiva em conhecimento que atuou ativamente no enfrentamento da situação pandêmica.

O estudo limita-se pelo emprego da coleta de dados por um formulário disponibilizado por e-mail. Sem interação presencial não foi possível observar nas respostas, falhas de memória do respondente ou inibição para relatar estratégias desadaptativas negativas, tais como o uso de bebidas ou tranquilizantes. No entanto, os dados coletados evidenciam um panorama significativo de análise sobre o fenômeno do *coping*, podendo ser utilizado como base para o planejamento de ações de preparação para futuras crises por pandemias ou outras ameaças. Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados permitem generalização analítica restrita à unidade analisada.

Por fim, cabe salientar que este estudo se restringiu a identificar e compreender as estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores na crise, não buscando entender as razões que levaram os indivíduos a escolhê-las ou mesmo sobre os efeitos positivos, negativos ou ambíguos que exerceram sobre o bem-estar dos profissionais.

Assim, sugere-se pesquisas futuras para: (i) identificar os antecedentes que influenciam a escolha das estratégias de *coping* em contextos de crise; e (ii) identificar a relação da adoção de estratégias de *coping* na crise com o bem-estar subjetivo dos trabalhadores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. S. et al. Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 1655-1664, 2021.
- AGIUS, R. Covid-19 and Health at Work. **Occupational Medicine**, v. 70, n. 5, p. 349–351, 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.
- ALVESSON, M. Organization as rhetoric: Knowledge-intensive companies and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 997–1015, 1993.
- ALVESSON, M. Knowledge Work: Ambiguity, image and identity. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 863–886, 2001.
- ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. O conceito de *coping*: uma revisão teórica. **Estudos de psicologia (Natal)**, v. 3, n. 2, p. 273-294, 1998.
- AVIV, I.; HADAR, I.; LEVY, M. Knowledge Management Infrastructure Framework for Enhancing Knowledge-Intensive Business Processes. **Sustainability**, v. 13, n. 20, p. 1-32, 2021.
- BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3662, 2020.
- BRANNICK, T.; COGHLAN, D. In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 1, p. 59–74, 2007.
- BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 mar. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm>. Acesso em: 21 jan. 2023.

- BRASIL. Lei n. 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, 07 fev. 2020a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 18 jan. 2023.
- CAMACHO, S.; BARRIOS, A. Teleworking and technostress: early consequences of a COVID-19 lockdown. **Cognition, Technology & Work**, v. 24, p. 441–457, 2022.
- CASA DE OSWALDO CRUZ. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.coc.fiocruz.br/index.php/pt/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 07 abr 2023.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DELL'AGLIO, D. D. O processo de *coping* em crianças e adolescentes: Adaptação e desenvolvimento. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 11, n. 1, p. 30-45, 2003.
- DINIZ, S. S.; ZANINI, D. S. Relação entre fatores de personalidade e estratégias de *coping* em adolescentes. **Psico-USF**, v. 15, n. 1, p. 71-80, 2010.
- EISENBECK, N.; CARRENO, D. F.; PÉREZ-ESCOBAR, J. A. Meaning-Centered Coping in the Era of COVID-19: Direct and Moderating Effects on Depression, Anxiety, and Stress. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 1-12, 2021.
- FOLKMAN S. Stress, coping, and hope. **Psycho-Oncology [internet]**, v. 19, n. 9, p. 901-908, 2010.
- FOLKMAN S.; LAZARUS, R. S. An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219–239, 1980.
- FOLKMAN, S.; MOSKOWITZ, J. T. Coping: pitfalls and promise. **Annual Reviews Psychology**, v. 55, n. 1, p. 745-774, 2004.
- FREITAS, M. T. A. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. **Cadernos de Pesquisa [internet]**, v. 116, p. 21-39, 2002.
- HELLEWELL, J. et al. Feasibility of controlling COVID-19 outbreaks by isolation of cases and contacts. **The Lancet Global Health**, v. 8, n. 4, p. e488-e496, 2020.
- İLHAN B.; KÜPELİ İ. Secondary traumatic stress, anxiety, and depression among emergency healthcare workers in the middle of the COVID-19 outbreak: A cross-sectional study. **The American Journal of Emergency Medicine**, v. 52, p. 99–104, 2022.
- JAKOVLJEVIC, M. et al. COVID-19 Pandemia and Public and Global Mental Health from the Perspective of Global Health Securit. **Psychiatr Danub**, v. 32, n. 1, p. 6-14, 2020.
- JAMISON, D. T. et al. Disease control priorities: improving health and reducing poverty. 3 ed. Washington, DC (US): The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2017. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK525302/>
- JEX, S. M.; BRITT, T. W. **Organizational psychology: a scientist-practitioner approach**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 2008.
- JUNGMANN, S. M.; WITTHÖFT, M. Health anxiety, cyberchondria, and coping in the current Covid-19 pandemic: Which factors are related to coronavirus anxiety? **J Anxiety Disord [internet]**, v. 73, 102239, p. 1-9, june 2020.

- KUMARI, A. et al. Negative emotions, triggers, and coping strategies among postpartum Indian Women during second wave of COVID-19 pandemic: lessons for the subsequent waves and beyond. **J Obstet Gynecol India**, v. 73, p. 146–159, 2023.
- LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York (SU): Springer; 1984.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. C. Discurso do Sujeito Coletivo, complexidade e auto-organização. **Ciências e Saúde Coletiva**, v. 14, n. 4, p. 1193-1204, 2009.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; TEIXEIRA, J. J. V. **O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, Ed. Esp., p. 71-75, 2020.
- LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. E. N.; NOVAIS, L. E. **Stress ao longo da vida**. São Paulo: Ícone, 2007.
- LUNDE, L. K. et al. The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. **BMC Public Health**, v. 22, n. 47, p. 1-14, 2022.
- MARTINS, L.B.; AGUIAR, C.V.N.; BASTOS, A.V. B. **COVID-19: Seus impactos na relação trabalho-família**. In F. Queiroga (Org.). Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19, p. 49-58, 2020.
- MEDINA, R.; MEDINA, A. Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations A case study of a public organization. **International Journal of Managing**, v. 10, n. 3, p. 505-526, 2017.
- MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. S.; SOUZA, E.R. (Orgs.) **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2014.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, (COVID-19). **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 mar. 2020. Disponível em: <<https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19792>>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- NAGATA, T. et al. Intensity of home-based telework and work engagement during the COVID-19 pandemic. **J Occup Environ Med**, v. 63, n. 11, p. 907-912, 2021.
- OMAN, D.; BORMANN, J. E.; KANE, J.J. Mantram repetition as a portable Mindfulness practice: applications During the COVID-19 pandemic. **Mindfulness**, v. 13, p. 1418–1429, 2022.
- PYÖRIÄ, P. Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. **Journal Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 16-30, 2007.
- REUS, T. H.; LIU, Y. Rhyme and Reason: Emotional Capability and the Performance of Knowledge-Intensive Work Groups. **Human Performance**, v. 17, n. 2, p. 245-266, 2004.

- ROBLES, R. et al. Implementation Science of Telepsychotherapy for Anxiety, Depression, and Somatization in Health Care Workers Dealing with COVID-19. **Telemedicine and e-Health**, v. 29, n. 5, p. 751-760, 2023.
- SALAS-VALLINAY, A.; ALEGRE, J.; GUERRERO, R. F. Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, p.149-159, 2018.
- SHECHTER, A. et al. Psychological distress, coping behaviors, and preferences for support among New York healthcare workers during the COVID-19 pandemic. **General Hospital Psychiatry**, v. 66, p. 1-8, 2020.
- SCHROEVERS, M.; HENDRICKS, P. **Talent Management in Knowledge-Intensive Organizations**. In: HOU, H. T. *New Research on Knowledge Management: Models and Methods*. Intechopen, 2012. Recuperado de <https://doi.org/10.5772/35114>
- SMALLWOOD, N. et al. Coping strategies adopted by Australian frontline health workers to address psychological distress during the COVID-19 pandemic, **General Hospital Psychiatry**, v. 72, p. 124-130, 2021.
- SNYDER, C.R. **Coping: The Psychology of What Works**. Oxford University Press: New York, NY, USA, 1999
- SOUSA, A. R. et al. Emoções e estratégias de coping de homens à pandemia da COVID-19 no Brasil. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 29, e20200248, p. 1-13, 2020.
- SOUZA, E. L. **Avaliação de coping em adultos com transtorno bipolar e a relação com traços de personalidade**. Tese (Doutorado em Psiquiatria). Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 159, 2011. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5142/tde-22072011-130037/pt-br.php>
- TRENTINI, M. et al. Enfrentamento de situações adversas e favoráveis por pessoas idosas em condições crônicas de saúde. **Revista Latino-America de Enfermagem**, v. 13, n. 1, p. 38-45, 2005.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista Do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZWACK, J.; SCHWEITZER, J. If every fifth physician is affected by burnout, what about the other four? Resilience strategies of experienced physicians. **Acad Med.**, v. 88, n. 3, p. 382-389, 2013.

¹ https://arquivosdapandemia.fiocruz.br/s/tema1/page/hist_quarentena

² Cabe destacar que a inclusão de um profissional de escolaridade de nível médio como trabalhador intensivo em conhecimento justifica-se em função de o mesmo exercer chefia de uma área estratégica para a unidade.