



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

MARIAH DE MELLO FRIGHETTO

**COMPARTILHAMENTO E AUTOGESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM UM PROJETO DE EXTENSÃO NA
PANDEMIA:
UMA ANÁLISE A PARTIR DE ELINOR OSTROM E DA
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**

Londrina
2021

MARIAH DE MELLO FRIGHETTO

**COMPARTILHAMENTO E AUTOGESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM UM PROJETO DE EXTENSÃO NA
PANDEMIA:
UMA ANÁLISE A PARTIR DE ELINOR OSTROM E DA
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento, do Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento, da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Análise do Comportamento. Área de concentração: Análise do Comportamento

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Camila Muchon de Melo.

Londrina
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

- F912 Frighetto, Mariah de Mello.
Compartilhamento e autogestão de recursos humanos em um projeto de extensão na pandemia : Uma análise a partir de Elinor Ostrom e da Análise do Comportamento / Mariah de Mello Frighetto. - Londrina, 2021.
133 f. : il.
- Orientador: Camila Muchon de Melo.
Dissertação (Mestrado em Análise do Comportamento) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Ciências Biológicas, Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento, 2021.
Inclui bibliografia.
1. Análise do Comportamento - Tese. 2. Bens de uso comum - Tese. 3. Análise do Comportamento em Organizações - Tese. 4. Pandemia Covid-19 - Tese. I. Melo, Camila Muchon de. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Ciências Biológicas. Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento. III. Título.

CDU 159.9

MARIAH DE MELLO FRIGHETTO

**COMPARTILHAMENTO E AUTOGESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM UM PROJETO DE EXTENSÃO NA
PANDEMIA:
UMA ANÁLISE A PARTIR DE ELINOR OSTROM E DA
ANÁLISE DO COMPORTAMENTO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento, do Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento, da Universidade Estadual de Londrina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Análise do Comportamento. Área de concentração: Análise do Comportamento

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Camila Muchon de Melo
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Prof^ª. Dr^ª. Roberta Freitas Lemos
Virginia Tech, EUA

Prof. Dr. Aécio de Borba Vasconcelos Neto
Universidade Federal do Pará – UFPA

Prof^ª. Dr^ª. Nádia Kienen
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Prof. Dr. Angelo Augusto Silva Sampaio
Universidade Federal do Vale do São Francisco -
UNIVASF

Londrina, 17 de setembro de 2021

Viva o SUS. Viva a ciência.

AGRADECIMENTOS

Chegou! Aquela hora mais esperada e mais temida em todo esse processo do mestrado: escrever os agradecimentos. Mais esperada porque essa é a sinalização de que o nosso trabalho acabou e está pronto para ser apresentado para o mundo e para os pares. E a mais temida pelos mesmos motivos.

E como agradecer é reconhecer, friso que esse é o *nosso* trabalho, porque nunca foi um trabalho individual. É um trabalho que só foi possível por todos os “chãos” que me sustentaram e os gigantes ombros (científicos e não científicos) que outras pessoas me cederam para que eu pudesse escrever isso agora. Os primeiros, os dos meus pais, que sempre me incentivaram a crescer e a me desenvolver, nunca me deixaram ter dúvidas de que eu seria capaz disso, e que sempre me deram todo o suporte para fazer isso acontecer. Esse trabalho é mais de vocês do que de qualquer outra pessoa!

Robinho, meu parceiro de vida! Provavelmente a pessoa que vivenciou tudo mais de perto e a que mais viabilizou esse trabalho nas formas mais cotidianas e contínuas. Obrigada por aguentar todos os perrengues e as ausências, sempre cuidando para que o nosso chão se mantivesse sólido enquanto eu não conseguia. Eu, particularmente, não sei se teria tanta paciência comigo nesse processo!

Camila, minha orientadora! Acho que nunca te falei, mas muitas vezes me pegava pensando “gente, como eu fui sortuda de ter tido a Camila como orientadora!” Não sei se foi sorte mas sorte teve o seu papel! Você sempre me deixou muito confortável em relação a todos os medos que eu tinha sobre o mestrado: prazos, produtividade insana, controles aversivos, objetividade dura, entre outros que já se dissiparam há tanto tempo que nem lembro. Obrigada pela paciência para me ajudar a achar um tema para esse trabalho e por embarcar comigo em todas as outras duas (ou três?!!) versões anteriores dele (sem contar com todos os outros temas que eu queria estudar!), sempre me deixando livre para falar sobre

qualquer coisa que eu quisesse. Achemos o nosso tema e hoje tenho muito orgulho desse trabalho!

À “melhor turma de mestrado no PGAC”. Não são palavras minhas, mas me aproprio delas! Nunca nas minhas expectativas mais otimistas achei que teria tantos colegas tão legais. Não só aprendi muito academicamente com vocês, mas o modelo e a vulnerabilidade de vocês nesse processo foi fundamental para eu não surtar completamente! Sofremos juntos, vencemos juntos e não tenho dúvida de que seguiremos juntos por muito tempo! Quanta gente sensível e competente! Foi uma honra estar ao lado de vocês.

Obrigada Tainan e Patchão, que sempre se prontificaram a ler meu trabalho nos momentos que eu já tinha lido tantas vezes que ele desliteralizou (pessoal da RFT, isso faz sentido?!!) e não fazia mais sentido para mim!

Muito obrigada às participantes da pesquisa, que dedicaram duas, três, cinco horas das suas vidas, no meio de uma pandemia, a me ajudar a entender esse projeto lindo. Sem contar todas as vezes que eu enchi o saco de vocês pelo Whatsapp pedindo mais e mais informações e vocês sempre me atenderam com prontidão e paciência. Agradeço especialmente às coordenadoras que, do começo à finalização deste trabalho, se empolgaram junto comigo e não me deixaram dúvidas de que, na prática, ele tem a relevância que sempre pareceu que tivesse na minha cabeça!

Obrigada a todas as pessoas que passaram pelas bancas que modelaram esse trabalho: Nádia, Cassiana e Roberta. Cada uma de vocês preencheu as minhas limitações de maneira cirúrgica, e me ajudou a entender com muito mais clareza o que eu estava tentando fazer. E obrigada aos membros dessa última etapa: Roberta e Aécio, que aceitaram o convite com tanto carinho que já me tranquilizaram de antemão!

FRIGHETTO, Maria de Mello. **Compartilhamento e autogestão de recursos humanos em um projeto de extensão na pandemia:** uma análise a partir de Elinor Ostrom e da Análise do Comportamento. 2021. 133 f. Dissertação (Pós-Graduação em Análise do Comportamento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2021.

RESUMO

Os princípios de gerenciamento de recursos de uso comum (*common-pool resources* ou CPR) de Elinor Ostrom têm sido estudados, em grande parte, na gestão de recursos naturais. Alguns estudos mostram que tais princípios podem ser aplicados a grupos que gerenciam outros recursos, inclusive recursos intangíveis e sociais. O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise descritiva de como recursos humanos em um projeto de extensão se autogerenciam e são compartilhados entre as suas frentes de trabalho tomando os princípios de CPR de Ostrom como ferramenta de análise em conjunto com conceitos da Análise Comportamental da Cultura. O projeto de extensão trata-se de uma força-tarefa para atendimentos voluntários a pessoas afetadas direta ou indiretamente pela pandemia da doença causada pelo novo coronavírus de 2019 (covid-19) no Brasil. Três equipes do projeto foram selecionadas para averiguar o uso dos princípios de Ostrom em cada uma delas e para comparar se o uso desses princípios pode ser eficaz para evitar o esgotamento de recursos humanos. Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas e os dados foram analisados à luz dos princípios de Ostrom, evidenciando os processos comportamentais e culturais envolvidos na variação e seleção de práticas de compartilhamento e autogestão em uma força-tarefa voluntária em meio à crise. Como parte dos resultados, além do diálogo entre as duas áreas, o estudo apresentou o estabelecimento de macrocontingências e metacontingências presentes no projeto, demonstrou que os princípios de Ostrom podem ser utilizados para o gerenciamento de recursos humanos e que as equipes nas quais a utilização desses princípios estavam mais presentes também tiveram menos relatos de exaustão emocional relacionada ao trabalho, menos rotatividade de gestores, e que a produtividade se manteve adequada em todas as equipes.

Palavras-chave: *common-pool resources*; análise comportamental da cultura; recursos humanos; coronavírus; covid-19; compartilhamento; autogestão.

FRIGHETTO, Mariah de Mello. **Sharing and self-management of human resources in a extension project in the pandemic: an analysis based on Elinor Ostrom and Behavior Analysis.** 2021. 133 p. Master's Dissertation (Pós-Graduação em Análise do Comportamento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2021.

ABSTRACT

Elinor Ostrom's principles for governing common-pool resources (CPR) have been studied mainly for managing natural resources. Some studies show that such principles can be applied to groups that manage other sorts of resources, including intangible and social ones. The goal of this study is to carry out a descriptive analysis of how human resources are self-managed as well as shared among different work fronts in an extension project, taking Ostrom's principles of common-pool resources as a framework along with concepts from Behavioral analysis of culture. The extension project is a task force that aims to offer voluntary assistance to any person in Brazil who was directly or indirectly affected by the pandemic caused by the new coronavirus disease of 2019 (covid-19). Three teams of the project were selected to investigate the use of Ostrom's principles in each of them and to compare whether the use of these principles can be effective in avoiding human resources depletion. Eight semi-structured interviews were carried out and the data was analyzed in the light of Ostrom's principles, highlighting the behavioral and cultural processes involved in the selection of sharing and self-management practices in a voluntary task force in the midst of a crisis. As part of the results, in addition to the dialogue between the two areas, the study showed the establishment of macrocontingencies and metacontingencies on the project, that Ostrom's principles can be used on human resource management and that teams in which the use of these principles were more present also had fewer reports of emotional exhaustion related to work, less manager turnover, and productivity remained adequate in all teams.

Keywords: common-pool resources; cultural behavior analysis; human resources; coronavírus; covid-19; sharing; self management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do Projeto Suporte Psicológico Covid-19.....	35
Figura 2 – Metacontingência representando as interações e relações do Projeto Suporte Psicológico Covid-19	49
Figura 3 – Metacontingência da Frente de Psicoeducação	51
Figura 4 – Exemplo de metacontingência da Equipe de Redes Sociais.....	52
Figura 5 – Detalhes de contingências comportamentais individuais que compõem as CCEs do exemplo na Figura 4	54
Figura 6 – Exemplo de contingências individuais de um voluntário do Projeto Suporte Psicológico Covid-19, que podem levar ao esgotamento do recurso humano	56
Figura 7 – Princípios de Ostrom (1990) como estratégias verbais para evitar o esgotamento do recurso humano	59

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1** – Número aproximado de entradas, saídas, voluntários presentes, voluntários desde o início e mudanças de gestão no projeto e nas equipes estudadas..... 99
- Tabela 2** – Média mensal de produtos e serviços entregues por cada equipe estudada em três momentos do projeto..... 100

SUMÁRIO

Compartilhamento e Autogestão de Recursos Humanos em um Projeto de Extensão na Pandemia: uma Análise a Partir de Elinor Ostrom e da Análise do

Comportamento	12
Análise Comportamental da Cultura.....	14
Bens de Uso Comum	19
Esgotamento de recursos humanos	29
Objetivo Geral.....	31
Objetivos Específicos	31
Método	32
O projeto de extensão universitária	34
Equipe de Redes Sociais	37
Frente de Suporte Psicológico.....	38
Frente de Capacitação	40
Participantes.....	40
Procedimentos Éticos.....	42
Local	42
Instrumentos.....	42
Procedimentos de coleta, registro e análise de dados	46
Resultados e Discussão	47
Análise Comportamental da Cultura.....	48
Princípios de Ostrom Presentes no Projeto Suporte Psicológico Covid-19.....	60
Indicadores de esgotamento	99
Considerações Finais	103
Referências	110
Apêndice A	122
Apêndice B	124
Apêndice C	128
Apêndice D	133

Compartilhamento e Autogestão de Recursos Humanos em um Projeto de Extensão na Pandemia: uma Análise a Partir de Elinor Ostrom e da Análise do Comportamento

O novo coronavírus de 2019 surgiu na cidade de Wuhan, na China, e foi identificado em dezembro de 2019 (Centro Chinês de Controle e Prevenção de Doenças, 2020). Em 30 de março de 2020, três meses após a primeira notificação para a Organização Mundial da Saúde (OMS), o vírus havia se espalhado pelo mundo de forma pandêmica, com mais de 690.000 casos e mais de 33.000 mortes no mundo todo (Galbadage et al., 2020). Dez dias depois, em 9 de abril de 2020, já haviam sido confirmados mais de 1.400.000 casos e 85.000 mortes no mundo (“Folha informativa COVID-19”, 2020), confirmando o crescimento exponencial do contágio pelo vírus (Galbadage et al., 2020). A fim de incentivar medidas de contenção da propagação do vírus, em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), o nível mais alto de alerta da Organização. Em 11 de março, a OMS caracterizou a covid-19 como uma pandemia, devido à distribuição geográfica da doença.

No Brasil, o primeiro caso foi confirmado no dia 26 de fevereiro de 2020 (Brasil confirma primeiro caso, 2020) e até o dia 9 de abril, haviam 17.857 casos e 941 mortes confirmados da doença (“Folha informativa COVID-19”, 2020). Estima-se que o número de casos reais seja ainda maior por conta da subnotificação de casos assintomáticos ou não detectados e da metodologia de testagem utilizada no país, que até aquele momento havia testado apenas casos suspeitos em estado grave (HU de Londrina apresenta plano, 2020). Mais de um ano depois, em julho de 2021, já com a vacinação avançada em alguns países, o número de casos confirmados diariamente no mundo bateu uma média de quase 400 mil, sendo o total de quase 200 milhões de casos detectados desde o início da pandemia. A

contagem de óbitos diários ainda está acima de 7 mil, sendo que o total ultrapassa 4 milhões (Worldometer, 2021).

O primeiro caso na cidade de Londrina - Paraná, foi confirmado no dia 17 de março de 2020 (Marconi, 2020). Para conter a propagação do vírus, a prefeitura da cidade determinou o fechamento de escolas e do comércio de produtos não essenciais a partir do dia 23 de março e de outras indústrias a partir do dia 28 do mesmo mês (Cordeiro, 2020). Foi determinado que o hospital de referência para atendimento dos casos de covid-19 na cidade seria o Hospital Universitário da UEL (HU/UEL) (Taine, 2020).

Em situações de epidemias descritas na literatura, a prevalência de transtornos mentais em profissionais da saúde na linha de frente aumentou entre 10% e 40%, sendo os principais: ansiedade, depressão, transtorno de estresse pós-traumático e abuso de substâncias. Pessoas em quarentena ou pacientes em isolamento também sofrem impactos psicológicos como delirium, ansiedade, depressão, sentimento de desesperança e desespero, transtorno de estresse pós-traumático e danos cognitivos. Além disso, possíveis sequelas a longo prazo da doença podem acarretar uma segunda onda de trauma, luto e possível estigmatização de pacientes recuperados. Todos estes aspectos podem ser amplificados pela falta de informações claras acerca da doença, o que é comum nos períodos iniciais de epidemias (Huremović, 2019).

Aspectos sociais, econômicos e psicológicos do distanciamento social a serem levados em conta na população podem variar desde violação em direitos civis até incertezas em relação ao isolamento, ao desenvolvimento da doença (Huremović, 2019) e aos impactos na economia (Correia et al., 2020). Informações sobre como mitigar esses impactos, assim como informações sobre prevenção contra a doença e suas sequelas também se fazem importantes para reduzir os impactos psicológicos nesse contexto (Huremović, 2019).

Considerando os impactos psicológicos de casos de pandemias tanto em profissionais da saúde na linha de frente do tratamento quanto na população em geral, em pacientes e seus familiares, os professores dos departamentos do curso de Psicologia da Universidade Estadual de Londrina (UEL) se organizaram a fim de desenvolver um projeto de extensão para oferecer suporte psicológico, principalmente a esses profissionais. O projeto de extensão foi denominado Projeto Suporte Psicológico Covid-19 e teve como principais objetivos o atendimento psicológico online para servidores do HU/UEL, para pacientes internados com a covid-19 e seus familiares, e a produção de materiais de psicoeducação para esse público e para a população em geral.

Análise Comportamental da Cultura

A maneira como as práticas de grupos são selecionadas pode ser abordada pela Análise do Comportamento por meio do conceito de metacontingências. Este conceito pode ser especialmente útil pois, dado que criamos nossa realidade pela forma como descrevemos o mundo (Glenn, 1986), processos culturais e comportamentais que ocorrem em diferentes níveis de organizações podem ser evidenciados (Glenn, 1988) de forma mais explícita do que somente com os conceitos de contingências individuais e seus entrelaçamentos.

O conceito de metacontingência tem sido utilizado para descrever um tipo de relação no nível cultural em que 1) contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) recorrentes e seu produto agregado (PA) são selecionadas por 2) eventos ou condições ambientais selecionadores. A relação de contingência se dá entre o culturante (CCE+PA) e as consequências selecionadoras (Glenn, et. al. 2016).

Além da consequência selecionadora presente na metacontingência, o comportamento individual dos participantes do entrelaçamento, assim como o comportamento entrelaçado do grupo, pode ser selecionado por consequências no nível

operante, podendo ocorrer uma sobreposição ou redundância de reforçadores (Glenn et al., 2016). Não obstante, são frequentes as situações em que as consequências no nível individual são concorrentes ou conflitantes com as consequências no nível cultural ou do grupo (Glenn et al., 2016; Skinner, 1971; Williams, 1966).

Este conflito entre a seleção no nível individual e no nível cultural não pressupõe necessariamente contingências entrelaçadas. Indivíduos se comportando sem relação com os comportamentos de outros indivíduos podem produzir consequências relevantes para uma cultura ou um grupo. O conceito de macrocontingência foi descrito por Glenn et al. (2016, p. 19) como uma “relação entre 1) comportamento operante governado por contingências individuais e/ou CCEs governadas por metacontingências e 2) um efeito acumulado socialmente relevante.” Por exemplo, os motoristas trafegando nas ruas têm seu comportamento governado por contingências individuais. Quando vários motoristas saem do trabalho ao mesmo tempo, o seu comportamento não entrelaçado de trafegar pelas ruas gera um efeito acumulado que chamamos de engarrafamento.

Ao contrário da metacontingência, o efeito acumulado resultante da macrocontingência, apesar da sua relação com o comportamento dos indivíduos ou das práticas de grupos, não é necessariamente contingente a estes comportamentos. Frequentemente, os comportamentos que geram o efeito acumulado estão sob controle de outras contingências individuais ou macrocontingências que produzem consequências mais conectadas e imediatas. Mesmo que uma alteração no efeito acumulado tenha também uma função reforçadora para o comportamento de um dado indivíduo, uma alteração na contingência que controla os seus comportamentos—ou no comportamento em si—não assegura uma alteração no efeito acumulado (Glenn et al., 2016). No exemplo do engarrafamento, a alteração nesse efeito acumulado depende dos comportamentos de muitos indivíduos, que devem parar de dirigir para que haja uma diminuição significativa

no número de carros trafegando. Embora essa necessidade de diminuição no tráfego de carros—e suas consequências a curto e longo prazo—possa fazer com que um indivíduo mude seu comportamento, isso não será suficiente para alterar o efeito acumulado.

Sociedades podem tentar alterar o comportamento dos indivíduos ou as práticas de grupos que levam a um efeito cumulativo indesejado por meio de diferentes arranjos sociais. Para tanto, faz-se necessário conectar o comportamento ou as práticas com os seus efeitos (Sampaio & Andery, 2010), o que normalmente é feito por meio de contingências verbais (Glenn, 1986; Glenn et al., 2016). A capacidade de vocalização da espécie humana, e o subsequente controle operante sobre essas vocalizações, permitiu uma ampliação do controle ambiental tanto pela possibilidade de controlar o comportamento do outro quanto pela transmissão de práticas. Ou seja, essa capacidade colocou-nos sob controle de comportamentos verbais e complexificou o comportamento social da nossa espécie (Skinner, 1981).

Houmanfar et al. (2009) discutem a importância de contingências verbais para a gestão de comportamentos entrelaçados das metacontingências. Segundo os autores, “os efeitos da comunicação e da disseminação de informações no comportamento de funcionários e nos resultados de performances são críticos para a mudança organizacional” (p. 258). Em organizações, o controle verbal com função de regras e normas costuma ser aplicado por um agente externo—e muitas vezes por mais de uma fonte diferente—à pessoa ou ao departamento que desempenham certa função, de cima para baixo. Frequentemente, são pessoas que não têm contato com a realidade do trabalho que estão regulamentando. Além disso, diferentes fontes ou níveis hierárquicos podem passar informações ambíguas—como informações incompletas, incorretas, ou imprecisas—que podem distorcer o controle de estímulos exercido por comportamentos verbais e serem menos eficazes para a obtenção de resultados positivos e relevantes para a sobrevivência

de uma organização (Houmanfar, et. al., 2009). Situações como essa ilustram a dificuldade que agentes externos têm para obter e prover informações corretas sobre o uso de recursos.

Outra dificuldade a ser considerada no escopo deste trabalho, é que o desenvolvimento do projeto de extensão que foi objeto de investigação desta pesquisa se iniciou em meio a uma crise, de maneira rápida e urgente. Tais situações podem levar a confusões em relação aos papéis que devem ser desempenhados por cada pessoa e por cada organização. Por isso, nas últimas décadas, novos modelos de prevenção, intervenção e resposta a crises vêm sendo desenvolvidos (Rees & Seaton, 2011).

Ostrom (2002) defende que a solução para problemas complexos deve levar em consideração a diversidade e os múltiplos aspectos da situação e que um esforço conjunto pode criar um cenário de experimentação assim como meios mais eficazes de avaliação. Decisões tomadas coletivamente, por exemplo, apesar de tomarem mais tempo para serem alcançadas, têm maior probabilidade de serem acatadas e seguidas do que aquelas determinadas por pessoas ou grupos com interesses próprios ou restritos, já que a resistência de quem deve seguir as regras é reduzida (Bourdon, 1983; Mattaini & Holtschneider, 2017). Além disso, mecanismos de liderança coletiva permitem um entendimento integral da realidade, já que a informação vem de múltiplas fontes. Mattaini e Holtschneider (2017) comentam que as formas convencionais de reuniões para tomada de decisões são, frequentemente, destrutivas, quando permitem a possibilidade de monopólio da comunicação, o que pode silenciar as pessoas que são mais impactadas e têm mais informações sobre as decisões discutidas. Os autores argumentam que boa parte das inovações é desenvolvida ao longo de conversas informais em encontros de corredores.

Ellis (1983) indicou que uma das principais formas de aplicação da Análise do Comportamento em Organizações é o desenvolvimento de uma estratégia para manter um sistema que integra práticas de gestão de comportamento com o gerenciamento cotidiano

em organizações, em que todos os trabalhadores têm responsabilidade por resolverem problemas de performance. Nessa estratégia, a responsabilidade da gerência é mantida e “idealmente, avaliações de performance examinam a gestão de comportamento assim como competências relacionadas ao cargo” (p. 66). Ludwig e Frazier (2012) argumentaram que uma dimensão que chamam de *engajamento racional* pode ser desenvolvida à medida que o trabalhador sente confiança que seus interesses estão sendo protegidos, ou seja, sente confiança de que não está sendo explorado ou passado para trás, o que é imprescindível para manter comportamentos de cooperação sem esgotar recursos (Ostrom, 1990).

Segundo Skinner (1971) uma cultura que induz seus membros a cooperarem e trabalharem pela sua sobrevivência e de suas práticas tem mais chances de sobreviver. Se um indivíduo se comporta ou não em concordância com a sobrevivência da cultura em que está inserido dependerá de como os reforçadores são arrançados. Quando a cooperação é prejudicada pela recusa dos membros da cultura em agirem na direção de sua sobrevivência, outras contingências mais fortes podem ser arrançadas.

Enquanto Daniels (2009) sugere que o reforçamento positivo é a maneira mais eficiente para desenvolver comportamentos efetivos e engajados, Geller (2003) recomenda o uso de recompensas não contingentes para expressar o reconhecimento de indivíduos e de grupos com gratificações monetárias e sociais. Segundo o autor, reconhecimento interpessoal, comemorações em grupo e *feedbacks* positivos, quando genuínos, são capazes de fazerem as pessoas se sentirem melhor, o que provavelmente irá melhorar outros comportamentos desejados pela organização.

Segundo a OMS (Aumenta o número, 2017), a depressão é a principal causa de incapacidade em todo o mundo. Em 2017, transtornos mentais e comportamentais foram a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil (Secretaria da Previdência, 2018). Estes afastamentos acarretam em perdas de oportunidades, assim como em custos

financeiros e morais tanto para a organização quanto para o trabalhador (Ghere & York-Barr, 2007). Estima-se que cada dólar investido em tratamentos para transtornos mentais tem um retorno de quatro dólares em melhores condições de saúde e capacidade de trabalho (Saúde Mental, 2018).

Em organizações que têm como objetivo a promoção de saúde, afastamentos acarretam em baixa proporção entre prestadores e consumidores do serviço, menor disponibilidade de supervisores experientes, uso de trabalhadores mais novos e com menos experiência, (Strouse et al., 2004) diminuição da qualidade do atendimento ao público, sobrecarga de outros trabalhadores, tempo perdido em novos treinamentos e perda de pessoas com conhecimento tácito sobre a cultura da organização em questão (Ghere & York-Barr, 2007). Também já foi apontado que os fatores que influenciam a retenção e o engajamento de voluntários podem ser diferentes daqueles que influenciam trabalhadores que recebem salários. Além de diferentes benefícios, os primeiros tendem a desenvolver uma identidade com seus papéis de voluntários e maior identificação e envolvimento com a organização (Valéau et. al., 2013). Outros estudos identificaram que o reconhecimento social por trabalhos valorizados pela sociedade e pelo indivíduo é um fator importante para a motivação de trabalhadores, mesmo que esses trabalhos ofereçam menos recompensas monetárias do que outros (Kramer & Kramer, 2020). A estrutura organizacional do Projeto Suporte Psicológico Covid-19 e a utilização de seus recursos humanos foram construídas de forma contínua, coletiva e horizontal, o que é compatível com a teoria dos bens de uso comum (*Common-pool resources* ou CPR) de Elinor Ostrom (1990).

Bens de Uso Comum

Bens de uso comum são gerados em sistemas que fornecem quantidades limitadas de recursos, de forma que uma vez que uma pessoa faz uso de uma unidade do recurso esta é subtraída do total disponível para os outros (Ostrom, 2002). São recursos esgotáveis, de

difícil legislação e exclusão de possíveis beneficiários e “aproveitadores” (Ostrom et al., 1994). Após observações em contextos naturais e em experimentos de laboratório, Ostrom (1990) descreveu oito princípios norteadores, que permitem maior efetividade de grupos, e que costumam ser utilizados por grupos autogerenciados bem sucedidos na administração de bens comuns. Estes princípios podem ser observados na dinâmica de cooperação de várias espécies e na história evolutiva dos seres humanos (Wilson et al., 2013), e também foram percebidos no projeto de suporte psicológico.

Apesar da sua generalidade, sua fácil compreensão sem a necessidade de formulações teóricas formais e da sua abrangência em ambientes sociais humanos em grande parte da evolução da nossa espécie, os princípios descritos por Ostrom não são adotados espontaneamente por grupos organizados (Wilson et al., 2013). Os motivos para isso não acontecer podem ser diversos: os participantes dos grupos, normalmente, não têm conhecimento prévio sobre os princípios, ou sobre a realidade completa do que pretendem governar, e podem formular regras de acordo com a própria história de vida (Houmanfar et al., 2009). À medida que os integrantes dos grupos passam a ter informações cada vez mais completas provenientes do seu próprio contato com o recurso que gerenciam, estes são capazes de formular maneiras de administrá-lo que podem ser sucessivamente melhoradas por tentativa e erro (Ostrom, 1990).

Ainda assim, a variedade com a qual os princípios foram empregados em diferentes grupos permite a demonstração de sua adaptabilidade e eficácia em diferentes contextos (Wilson et al., 2013). São eles:

1. *Fronteiras bem definidas*: deve ficar claro quem são indivíduos ou grupos que podem utilizar o recurso comum, assim como devem ser claras quais são as fronteiras do próprio recurso. Essas definições têm a função de excluir “aproveitadores” e devem ser elaboradas de acordo com cada contexto (Ostrom, 1990). Em uma revisão posterior dos

princípios, Cox, Arnold e Tomás (2010) propuseram uma subdivisão mais explícita em 1A) fronteiras relacionadas às pessoas que podem fazer uso do recurso e 1B) fronteiras relacionadas ao recurso. Esses autores também identificaram este princípio como o principal alvo de críticas por conta de sua rigidez. Argumenta-se que algumas fronteiras—tanto físicas quanto sociais—não devem ser tão precisas, o que facilitaria arranjos mais flexíveis, quando necessário;

2. *Congruência entre regras de apropriação e de fornecimento e condições locais:*

também chamado de “equivalência proporcional entre custos e benefícios” (Wilson et al., 2013), este princípio versa que as regras que restringem tempo, local, tecnologia e quantidade de recursos que podem ser apropriados, devem ser condicionadas às regras de fornecimento de força de trabalho, materiais e recursos financeiros, e às condições locais (Ostrom, 1990). Cox et al. (2010) também reconheceram duas condições dentro desse princípio. A primeira sendo a congruência entre as regras e as condições locais (2A), que prevê diferentes regras para regular a extração de recursos em diferentes condições (e.g. menor extração de água em casos de seca). As condições locais também dizem respeito à cultura, ideologia, costumes e estratégias de sobrevivência de um grupo, o que salienta a importância de consultar a comunidade que faz uso do recurso de forma direta, no lugar da imposição de regras por um agente externo para evitar a superexploração e esgotamento de recursos, assim como uma postura autoritária frente à comunidade.

A segunda condição é a congruência entre as regras de apropriação e as regras de fornecimento (2B), que prevê que os benefícios obtidos por meio do uso de um CPR será proporcional ao fornecimento dos recursos necessários para extraí-lo, ou seja, um equilíbrio entre fornecimento e benefício (Cox et al., 2010) (e.g. o dono do barco utilizado para levar um grupo para pescar tem direito a uma parte maior dos peixes

pescados). A percepção de justiça propiciada nos casos em que este princípio é colocado em prática parece ser essencial para manter comportamentos de cooperação entre os usuários de CPRs (Lemos et al., 2019);

3. *Arranjos de escolhas coletivas*: indivíduos afetados pelas regras podem participar na modificação das regras. Sistemas de CPR sofrem influências de diversos fatores incertos, tanto internos quanto externos. Por isso, a obtenção de informações precisas sobre esses fatores é primordial para a tomada de decisões apropriadas para o bom gerenciamento do recurso (Ostrom, 1990). Usuários de CPRs têm acesso a informações mais detalhadas e de forma menos onerosa, o que lhes permite alterar as regras que regulam suas práticas de acordo com as características de seu ambiente, de maneira contínua e com maior precisão (Cox et al., 2010; Ostrom, 1990). A falta de um arranjo de escolhas coletivas eficiente foi frequentemente correlacionado com fracassos na governança de CPRs. Em algumas situações, existem falhas na implementação desses arranjos, o que pode ocasionar a cooptação de membros participantes por agentes externos mais poderosos (Cox et al., 2010);
4. *Monitoramento*: quem monitora as condições de CPRs e os comportamentos dos usuários são usuários ou subordinados a eles. Mesmo em situações em que os próprios usuários de CPRs formulam as regras em conjunto e concordam em segui-las, e em que a reputação dos usuários está em jogo, a conformidade voluntária com as regras não deve ser esperada. Ainda assim, pode ser importante para os membros de uma comunidade manterem uma reputação confiável. Monitores locais ganham prestígio quando fazem um bom trabalho protegendo os recursos, enquanto infratores o perdem (Ostrom, 1990).

Esse princípio pode ser tratado em dois componentes: 4A) monitores estão presentes e monitoram as condições do CPR assim como o comportamento dos

usuários, e 4B) monitores são usuários ou subordinados aos usuários. Em relação ao princípio 4A, observou-se uma maior degradação do CPR em situações em que não havia monitoramento de comportamentos e/ou das condições ambientais. O mesmo ocorre quando a condição 4B não é implementada e monitores não são beneficiados nem tampouco prejudicados diretamente pelas condições do recurso (Cox et al., 2010). Em alguns casos, como em esquemas com rotação ou interdependência de funções, o monitoramento pode ser um subproduto de arranjos da governança de recursos, o que diminui o custo da fiscalização (Ostrom, 1990).

No caso de monitores externos, a sua subordinação aos usuários permite que estes sejam trocados facilmente caso não monitorem de maneira apropriada. Porque monitores também são monitorados pelos usuários—que do mesmo modo monitoram uns aos outros—existe uma redundância que diminui a probabilidade de um efeito de cascata nocivo por consecutivas quebras de regras e falta de cooperação por diversos membros (Ostrom, 1990).

5. *Sanções graduais*: usuários que violarem as regras provavelmente sofrerão sanções graduais (de acordo com a ofensa) por outros usuários, por monitores que respondem aos usuários ou ambos—e não por autoridades externas. Comportamentos voluntários de cooperação somente são emitidos caso o indivíduo tenha a percepção de receber um retorno benéfico e de que outros indivíduos também estão cooperando. Além de fazer arranjos em que o monitoramento—e conseqüentemente as sanções ou a conformidade com as regras—seja decorrente da própria atividade, usuários de CPRs podem deliberar um plano de sanções graduais. Se aplicadas consistentemente, mesmo sanções pequenas podem aumentar a confiança dos usuários de que eles não estão sendo parasitados, o que por sua vez pode aumentar a motivação dos participantes em se manterem

cooperativos, propiciando, assim, uma “conformidade quasi-voluntária” (Ostrom, 1990).

Monitores e executores locais não somente conhecem a realidade do uso do recurso, como também de seus usuários. Um plano de sanções graduais, aplicados pelos próprios membros do grupo, permite flexibilizações que levam em conta o contexto em que uma regra foi quebrada, incluindo o contexto pessoal do infrator naquele momento. Sanções pequenas permitem compelir o infrator a voltar a cooperar, sem gerar ressentimentos—que podem gerar contracontrole—e tampouco restrições excessivas—que podem impossibilitar o usuário de manter suas atividades— possivelmente provenientes de sanções muito duras (Ostrom, 1990). A severidade da sanção depende da gravidade da infração e de reincidências. Dessa forma, a aplicação de sanções de forma gradual ajuda a manter a coesão entre os membros do grupo (Cox, et al., 2010).

A aplicação de sanções normalmente tem um custo pessoal alto para quem as aplica, e um benefício que é diluído entre muitas outras pessoas, o que diminui a probabilidade de um indivíduo aplicar sanções. Para ser eficaz, um sistema de monitoramento e sanções precisa garantir uma relação equilibrada entre custo e benefício para os indivíduos que o aplicam—o que é coerente com o princípio 2. Um fator que pode ser considerado um ganho individual relevante é o acesso a informações completas e empíricas sobre o funcionamento tanto do grupo quanto do recurso, que permitirão ao monitor ajustar sua estratégia de conformidade com as regras ou propor soluções relevantes para problemas que se apresentarem (Ostrom, 1990), o que, provavelmente, também aumentaria seu prestígio entre o grupo. Na revisão realizada por Cox et al. (2010), os autores identificaram que em comunidades em que existe uma rede de relacionamentos coesa, e atividades comunitárias positivas correlacionadas, a necessidade para a aplicação de sanções é reduzida ou desnecessária.

6. *Mecanismos de resolução de conflito*: usuários e seus oficiais têm acesso rápido a arenas locais de baixo custo para resolução de conflitos entre usuários ou entre usuários e oficiais (Ostrom, 1990). Conflitos são inevitáveis quando se gerencia recursos esgotáveis (Cox et al., 2010). A não-conformidade com regras depende de diversos fatores que vão desde interpretações equivocadas de regras ambíguas ou incompletas, até a subversão deliberada dessas regras para ganhos pessoais em detrimento de ganhos diluídos entre a comunidade. Em situações em que diversos indivíduos devem seguir certas regras repetidamente durante um longo período de tempo, é necessário desenvolver mecanismos—formais ou informais—para deliberar o que constitui uma infração, assim como para resolvê-la. Caso isso não seja possível, é provável que alguns integrantes do grupo se sentirão injustiçados ou desamparados (Ostrom, 1990).
7. *Reconhecimento do direito de se organizar*: o direito do grupo de conceber suas próprias instituições não é contestado por agentes externos. A atividade regulada por regras formuladas e impostas por agentes externos têm menos chances de ser sustentada a longo prazo, caso as regras não sejam coerentes com as condições locais. No lugar de submeter os usuários às suas normas, o agente externo deve reconhecer a legitimidade do conhecimento e das normas propostas por estes, ao menos minimamente (Ostrom, 1990).
8. *Para grupos que fazem parte de um sistema social maior, deve haver uma coordenação apropriada entre grupos relevantes*: As interações entre grupos e membros de grupos, muitas vezes mediadas pelos princípios apresentados, podem acontecer em diferentes níveis e demandar um mecanismo de organização e coordenação (Ostrom, 1990), especialmente quando um grupo gerencia uma parte de um recurso maior. Essa coordenação pode envolver instituições maiores e externas ou pode ser feita pelos grupos de usuários entre si (Cox et al., 2010).

Em sua grande parte, os princípios de Ostrom (1990) são aplicados no gerenciamento de recursos naturais, tais como pastos, florestas, pesca, água para irrigação e aquíferos. Seguindo a promissora colaboração entre a Economia e a Análise do Comportamento já descrita por Skinner (1953/2014), cujo resultado mais notável é a economia comportamental (Reimer & Houtmanfar, 2017), o estudo de Lemos et. al. (2019) descreve como o uso dos princípios de Ostrom no gerenciamento comunitário de uma reserva de extração de caranguejos no Pará pode oferecer subsídios para políticas ambientais governamentais. As autoras oferecem uma perspectiva analítico-comportamental de seleção dessas práticas na cultura local, que permitiram o uso apropriado e a conservação desse recurso, com uma intervenção moderada do Estado em benefício da comunidade. Borba (2019) fez uma análise das contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) presentes na produção de açaí no estado do Pará e propõe a aplicação dos princípios de Ostrom como uma alternativa aos sistemas de extrativismo, agrofloresta e plantação para o gerenciamento desse recurso, de modo que sua produção possa tanto atender às demandas do comércio quanto ser utilizado na alimentação da população local. Camargo e Haydu (2016) propuseram um análogo experimental da exploração de recursos naturais em um *software*, em que avaliaram os efeitos do monitoramento da quantidade de peixes disponíveis para pesca e da transmissão de regras entre gerações de participantes. Os grupos que tiveram acesso a informações periódicas ou em tempo real sobre as condições do recurso tiveram uma diminuição na extração de peixes em relação à linha de base, pelo menos a curto prazo—na primeira geração de participantes, que teve instruções mais completas.

Estudos recentes mostram que a aplicação dos princípios de Ostrom (1990) também são eficazes em outros contextos além do gerenciamento de recursos naturais e tangíveis. Nonini (2007) estende bens de uso comum para bens sociais, intelectuais e

culturais e os descreve como “arranjos que conectam as pessoas às coisas materiais e sociais que elas compartilham e utilizam para sobreviver e operar do lado de fora—ou junto—do mercado capitalista” (p. 4).

Wilson et al. (2013) descrevem a utilização dos princípios no gerenciamento de vizinhanças e escolas. Em um dos casos, os moradores e proprietários de casas de uma região, que estava sendo gradualmente deteriorada, comprometeram-se em fazer, de maneira cooperativa, renovações em propriedades consideradas problemáticas. Em um trabalho conjunto com um juiz e inspetores municipais, os vizinhos conseguiram reverter a deterioração e criar uma vizinhança mais segura e mais valorizada. Em outro caso, os vizinhos implementaram a criação e manutenção de parques e a organização dos moradores se manteve posteriormente, para solucionar outros problemas que acometiam a vizinhança.

Em escolas, os princípios foram aplicados de forma variada e de acordo com as possibilidades de cada uma. Em uma delas, os alunos participavam da tomada de decisões importantes, monitoravam-se de maneira eficaz e resolviam conflitos por meio de um comitê em que a participação de todos era esperada. Em outra, além da participação na tomada de decisões, o senso de identidade do grupo foi desenvolvido por meio de várias atividades, incluindo jogos de bom comportamento. Nos três estudos descritos, os estudantes participavam ativamente da elaboração de regras de conduta. Em estudos longitudinais e transversais, os alunos das três escolas obtiveram resultados melhores em relação a alunos de escolas com sistemas tradicionais em diversas medidas, desde desempenho escolar e familiar, até incidência de diagnósticos relacionados à saúde mental (Wilson, et al., 2013).

Também em colaboração com a Análise do Comportamento, Atkins et al. (2019) recentemente desenvolveram um processo—que nomearam *Prosocial*—que tem como o

objetivo principal aprimorar o funcionamento de quaisquer tipos de grupos, em que utilizaram os princípios de Ostrom (1990) e de flexibilidade psicológica da Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT). Esses estudos evidenciam uma utilização ainda pouco explorada dos princípios de Ostrom (1990), que podem ser utilizados para manejar situações sociais, como no caso de organizações de trabalho. Gusso e De Luca (2017, p. 29) definem organizações como um “sistema de interações comportamentais orientado para a produção recorrente de resultados significativos para e na sociedade na qual ela se insere”. Muitas das ações utilizadas para gerenciar recursos humanos em organizações podem ser citadas como estratégias que estão de acordo com estes princípios.

Por exemplo, fronteiras bem definidas podem ser construídas por meio de regras referentes a hierarquia, esclarecimento de tarefas e mapa de processos (Parnell et al., 2017). Equivalência proporcional entre custos e benefícios podem ser relacionados a planos de carreira, definição de cargos e salários e políticas de premiação por performance (Bourdon, 1983). Arranjos de escolhas coletivas são encontrados em situações em que é permitido ao trabalhador desenhar seus processos (Bourdon, 1983), no estabelecimento coletivo de metas (Bourdon, 1983; Mattaini & Holtschneider, 2017) e em círculos de conversas (Mattaini & Holtschneider, 2017). O monitoramento pode acontecer em atividades em que a produção de um trabalhador depende do produto da produção de outro, em reuniões semanais (Berglund & Ludwig, 2009) ou na supervisão do cumprimento de prazos (McCuddy & Griggs, 1984). Entre as sanções graduais podem ser observadas advertências, suspensão, demissão, retirada de premiações e de benefícios (Lameu, 2019), ou ainda *feedbacks* negativos (Mangiapanello & Hemmes, 2015). Mecanismos de resolução de conflitos são encontrados em conversas formais ou informais, *feedbacks* (Bourdon, 1983; Mattaini & Holtschneider, 2017), e reuniões (Fulton & Malott, 1982). Atividades que implicam o reconhecimento do direito de se organizar envolvem situações

em que o trabalhador ou departamento podem determinar os próprios processos, suas próprias regras (Bourdon, 1983) e seus próprios prazos (McCuddy & Griggs, 1984). Finalmente, a coordenação apropriada entre grupos relevantes é encontrada em situações que envolvem entidades culturais múltiplas ou amplamente autônomas em que lideranças centralizadas não são realisticamente possíveis (Mattaini & Holtschneider, 2017). Apesar das similaridades, essas ações não foram estudadas como parte de uma proposição sistemática de estratégias com objetivo de aumentar a cooperação na utilização de recursos humanos e para diminuir as chances de serem esgotados.

Esgotamento de recursos humanos

Em organizações de trabalho, o esgotamento de recursos humanos pode ser averiguado de diversas formas: por inventários de esgotamento emocional relacionado ao trabalho—também chamado de síndrome de *burnout* (Maslach et al., 2001)—, indicadores de rotatividade (Strouse et al., 2004; Valéau et al., 2013), indicadores de sobrecarga e estresse (Fleming & Baum, 1987) e indicadores de produtividade e motivação (Daniels, 2009; Geller, 2003; Ludwig & Frazier, 2012). Em especial, profissionais de saúde mental em resposta a situações de crise, como é o caso da pandemia de covid-19, costumam estar vulneráveis a reações negativas descritas como fadiga de compaixão, estresse traumático secundário, trauma vicariante e *burnout*. Essas reações podem levar a práticas ineficazes ou, ainda, prejudiciais, que comprometem o desempenho e os objetivos do trabalho (Jacobson, 2006; Maslach et al., 2001).

Considerando que 1) possivelmente, os princípios de Ostrom “têm uma abrangência maior do que grupos de CPRs e são relevantes em praticamente qualquer situação em que pessoas precisam cooperar e coordenar-se para alcançar objetivos compartilhados” (Wilson et al., 2013, p. S22); que 2) a capacidade de trabalho ou de produção de uma pessoa ou departamento são recursos limitados e que são utilizados por

muitos usuários diferentes; e que 3) esgotamento de recursos humanos perpassa tanto questões relativas à produtividade quanto relativas à saúde mental, podemos aplicar os princípios de gerenciamento de bens de uso comum de Ostrom para evitar o esgotamento de recursos humanos?

O objetivo deste estudo foi realizar uma análise descritiva de como recursos humanos em uma organização se autogerenciam e são compartilhados entre frentes de trabalho utilizando os princípios dos bens de uso comum de Ostrom como ferramenta de análise, ressaltando quais são os processos comportamentais envolvidos na seleção de tais práticas culturais. Espera-se que essa perspectiva ofereça subsídios para intervenções que pretendem aumentar a cooperação de grupos em diversas configurações de trabalho, de forma que também proteja os recursos humanos de esgotamento devido a regras e políticas delineadas a partir de informações limitadas coletadas por agentes externos e que possa beneficiar tanto às organizações de trabalho quanto aos trabalhadores. Conseqüentemente, esperamos que a análise proporcione uma redução na prevalência de problemas de saúde mental, produtividade e engajamento em organizações de um modo geral, em especial, organizações de trabalho voluntário.

Alguns autores ressaltam que as possíveis contribuições skinnerianas para as ciências humanas têm sido frequentemente distorcidas e rejeitadas, assim como as contribuições das ciências sociais têm sido, por vezes, negligenciadas por estudiosos da cultura e de práticas culturais sob a perspectiva da Análise do Comportamento (Melo & de Rose, 2012). Apesar da evidente constatação de que toda a atividade humana envolve comportamentos e das diversas menções de Skinner (1953/2014, 1971, 1986, 1987) e de outros autores (Sidman, 1989; Houmanfar & Mattani, 2016) sobre a relevância de uma ciência do comportamento para a resolução de alguns dos problemas complexos enfrentados por seres humanos, a falta de diálogo entre a Análise do Comportamento e

outras ciências tem sido amplamente evidenciada (Crane, 1972; Brady, 1987; Banaco, 1997; Andery, 2012; Strapasson et al, 2017). Entretanto, esse diálogo pode fundamentar discussões e ações relevantes para resoluções de problemas relativos a fenômenos humanos complexos (Mattaini & Holtschneider, 2017; Melo & de Rose, 2012), como o delineamentos de novos arranjos de contingências para o desenvolvimento de comportamentos e práticas culturais sociais positivas em escala cultural (Houmanfar & Mattani, 2016).

Considerando-se que uma análise mais fidedigna de variáveis que controlam o comportamento de indivíduos pode ser útil para o delineamento de regras e políticas (Lemos et al., 2019), espera-se também com este trabalho que possibilite tanto um diálogo mais próximo entre a Análise do Comportamento e outras ciências, quanto ofereça subsídios para intervenções em configurações semelhantes.

Objetivo Geral

Analisar como os recursos humanos são autogerenciados e compartilhados entre frentes de trabalho em um projeto de extensão universitário, a partir das perspectivas da Análise do Comportamento e dos princípios de bens de uso comum de Elinor Ostrom.

Objetivos Específicos

1. Identificar como as frentes de trabalho de um projeto de extensão interagem e se organizam para compartilharem a capacidade produtiva de um voluntário a partir da perspectiva de Ostrom;
2. Identificar como as frentes de trabalho de um projeto de extensão interagem e se organizam para compartilharem a capacidade produtiva de uma frente de trabalho a partir da perspectiva de Ostrom;

3. Descrever como as frentes de trabalho e colaboradores de um projeto de extensão se organizam para autogerenciar a sua capacidade produtiva a partir da perspectiva de Ostrom;
4. Interpretar compartilhamento e a autogestão de recursos humanos à luz dos princípios do bens de uso comum de Ostrom;
5. Identificar quais são os processos comportamentais e culturais envolvidos na seleção de práticas culturais de compartilhamento e autogestão em um projeto de extensão universitário.

Método

Para responder às questões levantadas, foi realizada uma pesquisa descritiva participativa. A pesquisa descritiva tem como objetivo expor dados relevantes sobre uma comunidade para pesquisas experimentais posteriores que, por sua vez, podem apontar para outras variáveis a serem observadas em novos estudos descritivos (Bijou et al., 1968). O foco principal de estudos descritivos está em conhecer, de forma aprofundada, os fatos e fenômenos da realidade de uma comunidade: suas características principais, seus problemas, suas pessoas, etc. (Triviños, 1987). Apesar de limitada generalização e validação interna, são estudos que oferecem um impacto notável quando vários casos são acumulados, como em estudos psiquiátricos (Kazdin, 1982). Para que uma pesquisa descritiva adquira um certo grau de validade científica, os objetivos do estudo, a população estudada, os métodos de coleta, e as teorias norteadoras da análise devem ser bem definidos (Triviños, 1987).

A pesquisa participativa compreende uma investigação na qual o pesquisador está inserido no grupo investigado, interage com ele e compartilha as suas atividades. Isso implica em uma pesquisa que, ao longo de seu andamento, pode modificar o ambiente

investigado tanto pela ação do pesquisador quanto pela ação dos indivíduos pesquisados (Peruzzo, 2017).

Para esta pesquisa, a organização investigada deveria conter relações sociais com características que possam determinar recursos humanos como recursos de uso comum. Para isso, alguns critérios foram estabelecidos. A organização deveria contar com: 1) três ou mais departamentos de uma ou mais pessoas, com certa interdependência entre si e que mantenham interações de trabalho formais e informais; 2) pelo menos um dos departamentos na organização—podemos chamá-lo de departamento 1—deveria atender a pedidos de dois ou mais dos outros departamentos—departamentos 2, 3 e assim por diante—e/ou de dois ou mais clientes internos e externos—clientes 1, 2, etc—, de forma que se, por exemplo, o departamento 3 tiver um pedido de trabalho para o departamento 1, esse teria menor possibilidade de atender a pedidos de outros departamentos ou outros clientes.

Estas seleções seriam feitas por triagens de empresas dentro de uma amostra por conveniência entre organizações com que a pesquisadora teve contato prévio. Porém, ao longo da pesquisa, a pandemia da covid-19 chegou ao Brasil e à cidade de Londrina. Os professores e alunos da graduação em Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento da Universidade Estadual de Londrina organizaram um projeto de extensão universitária que, inicialmente, tinha o objetivo de prestar suporte psicológico aos servidores públicos da cidade de Londrina-PR, aos pacientes internados com a covid-19 nos hospitais públicos da cidade, e seus familiares durante a pandemia. Na organização desse projeto, do qual a pesquisadora faz parte nas frentes de suporte psicológico e de psicoeducação, os critérios de inclusão foram observados e, além disso, os princípios de Ostrom (1990) começaram a ser usados de forma espontânea, o que o levou a ser selecionado como objeto desta pesquisa.

O projeto de extensão universitária

O projeto foi nomeado de Suporte Psicológico Covid-19 e surgiu com os objetivos de prestar atendimento psicológico online para os servidores do HU/UEL, para pacientes internados com covid-19 neste hospital e para seus familiares, assim como a produção de materiais de psicoeducação para esse público e para a população em geral. Ao longo do projeto, foi estipulado que este seguirá em funcionamento por três anos e o público-alvo foi expandido para todos os servidores públicos de Londrina, os pacientes internados com covid-19 de todos os hospitais públicos da cidade e seus familiares e, posteriormente, para quaisquer pessoas afetadas direta ou indiretamente pela pandemia no Brasil.

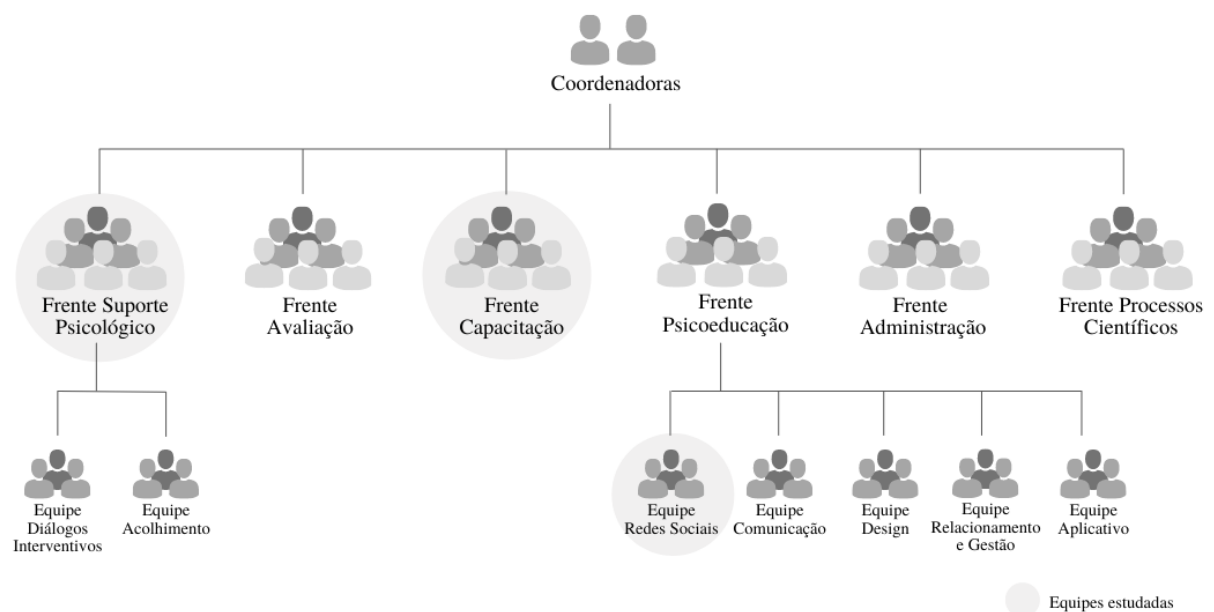
Conta com cerca de 110 voluntários divididos em seis frentes diferentes: suporte psicológico, avaliação, capacitação, psicoeducação, administração e processos científicos. Os voluntários do projeto, em sua maior parte, são alunos e professores do curso de Psicologia e do Programa de Pós-graduação em Análise do Comportamento da UEL, assim como profissionais externos de Psicologia. Também conta com voluntários de outras áreas, como do Design Gráfico e da Enfermagem. O projeto possui duas coordenadoras, que são professoras do departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento da UEL (PGAC). Cada voluntário pode participar de uma ou mais frentes de trabalho e suas horas dedicadas ao projeto são divididas entre elas. Cada frente de trabalho é responsável por processos específicos que colaboram para os objetivos do projeto e conta com pelo menos um gestor, pelo menos um assessor e outros assistentes, que inicialmente poderiam ser escolhidos dentre quaisquer participantes do projeto que tivessem disponibilidade e conhecimento prévio sobre a área. Posteriormente, outros voluntários foram inseridos por processo seletivo. O organograma do projeto está ilustrado na Figura 1.

A forma com que o projeto se desenvolveu tem algumas similaridades aparentes com os princípios descritos por Ostrom (1990), o que também motivou a sua seleção para

esta pesquisa. Por exemplo, por se tratar de um projeto voluntário, os participantes contribuem com as horas e com o trabalho possíveis para cada um, de acordo com suas habilidades e disponibilidade de tempo (princípio 1: fronteiras bem definidas; princípio 7: direito de se organizar). Para isso, cada voluntário leva em consideração as condições

Figura 1

Organograma do Projeto Suporte Psicológico Covid-19



internas e externas ao projeto e a possibilidade de uso do “seu recurso humano” (e.g. necessidades do projeto e demandas individuais de trabalho diferentes para cada um e em cada semana, respectivamente) (princípio 4: monitoramento). Reuniões semanais ou quinzenais são conduzidas para tomar decisões relativas ao escopo do projeto, ao público-alvo, como realizar os atendimentos, para determinar papéis e tarefas, etc. As demandas de cada frente de trabalho são discutidas e organizadas em reuniões e em grupos de aplicativos de mensagens (princípio 3: escolhas coletivas).

Alguns dos benefícios formais oferecidos envolvem certificação de horas de participação e capacitação profissional. Ambos proporcionais à disponibilidade do

voluntário ao projeto (princípio 2: equivalência entre fornecimento e ganhos). Alguns dos benefícios informais envolvem apoio emocional, prestígio, visibilidade, contatos profissionais e desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais (Valéau et. al., 2013), que são proporcionais à exposição, à disponibilidade, à responsabilidade que um voluntário assume, e ao conhecimento compartilhado em capacitações ou supervisões.

Também de acordo com as proposições de Ostrom (1990), a mesma posição que proporciona prestígio também pode acarretar consequências aversivas (princípio 4: monitoramento; princípio 5: sanções graduais). Por exemplo, a gestora de uma frente pode ter prestígio por sua posição, pode fazer mais contatos profissionais e pode ter “regalias” por ser quem monitora as atividades da frente. Porém, essas atividades demandam tempo, e a responsabilidade pelo monitoramento pode colocá-la em situações constrangedoras quando tiver que chamar a atenção de algum colaborador, o que pode ser relacionado com certo desgaste emocional.

A coordenação tem a função de mediar as interações e informações importantes entre as diferentes frentes e não tem mais poder do que elas (princípio 8: coordenação entre grupos relevantes). O reconhecido direito que cada frente e cada voluntário tem de se organizar (princípio 7) e as decisões decorrentes de escolhas coletivas (princípio 3) proporcionadas por esse direito, podem assegurar que a força de trabalho não será explorada a ponto de causar o desligamento de muitos voluntários. Ainda assim, voluntários podem se sentir coagidos socialmente a desempenharem certas tarefas. Da mesma forma, escolhas coletivas podem gerar maior compromisso para seguir as regras mas não garantem que sejam seguidas. Logo, alguns mecanismos de monitoramento formais e informais foram desenvolvidos: existe encadeamento de trabalhos interdependentes, fichas de relato de atendimento, discussões de caso, conversas em grupos

de aplicativos de mensagem, o agendamento é feito por uma pessoa diferente da que faz o atendimento, etc (princípio 4: monitoramento).

Mesmo que alguns dos princípios já tivessem sido colocados em prática de forma espontânea, a pesquisadora foi convidada a fazer uma capacitação sobre a teoria de Ostrom (1990) para que eles fossem utilizados de maneira deliberada. A capacitação ocorreu dez semanas após o início do projeto e deu lugar a outros workshops da frente de administração que funcionaram como uma estratégia para garantir o arranjo de escolhas coletivas.

Inicialmente, seria escolhido apenas um grupo para um recorte de análise, o que incluiria entrevistas com participantes de outras frentes para averiguar como essas frentes se relacionavam com o grupo analisado. Porém, ao longo das entrevistas, ficou claro que cada frente usava os princípios de Ostrom (1990) de forma diferente e que isso possibilitaria uma comparação entre grupos.

Os três grupos escolhidos foram os que tinham mais contato com os públicos externos (redes sociais e atendimento) e internos (capacitação) ao projeto e, por isso, tinham mais relações entre si, com os voluntários e com o público atendido. Os três têm demandas de trabalho que atendem a diversos pedidos concomitantes da própria equipe e das outras frentes, e também possuem processos de produção que contam com certa interdependência entre as diferentes funções nas equipes. Os pedidos de trabalho para estes grupos vêm tanto de outras frentes quanto por demandas reconhecidas internamente para resolver problemas identificados no andamento do projeto.

Equipe de Redes Sociais

A equipe de redes sociais é uma das cinco equipes da frente de psicoeducação e atualmente é formada por sete pessoas. O objetivo principal dessa frente é produzir materiais para divulgar o projeto em redes sociais. A equipe de redes sociais é responsável

pela produção e postagem de materiais informativos sobre saúde mental e por responder mensagens do público externo nessas redes.

A equipe trabalha de maneira interdependente com outras equipes da frente de psicoeducação, como a equipe de comunicação e a de design, e com outras frentes, como a de processos científicos e a de suporte psicológico. Por exemplo, no início do projeto, o público-alvo foi definido entre os participantes da frente de suporte psicológico e comunicado para a frente de psicoeducação. Nessa frente, foi determinado que a equipe de design seria responsável por produzir cartazes e cartilhas para impressão e divulgação do projeto nos locais apropriados. A equipe de redes sociais usou a comunicação visual elaborada para esses materiais para a elaboração de imagens para as postagens informativas na internet. Com o passar do tempo, a frente de suporte psicológico percebeu que a procura por atendimentos no projeto estava muito abaixo do esperado, o que foi comunicado para a frente de psicoeducação. A partir dessa informação, os esforços da frente foram direcionados para levar o projeto para o conhecimento do público, o que incluiu a criação de uma nova equipe: a de comunicação, responsável pela divulgação do projeto em mídias tradicionais (rádio, televisão e jornal).

Frente de Suporte Psicológico

A frente de suporte psicológico—também chamada de frente de atendimentos—é a frente que oferece atendimento psicológico ao público-alvo externo ao projeto. No momento desta pesquisa, a frente conta com 35 voluntários. Os atendimentos são agendados por busca espontânea por um telefone de contato divulgado em redes sociais, veículos de comunicação em massa e em cartazes nas instituições inicialmente atendidas pelo projeto (interdependência com equipes de redes sociais, de comunicação e de design, todas da frente de psicoeducação). Após o contato, uma voluntária do projeto fica responsável por fazer uma pequena triagem para averiguar se a queixa é compatível com os

objetivos do projeto, por entrar em contato com os voluntários que têm disponibilidade no mesmo horário que a pessoa que buscou atendimento (aqui chamado de cliente) e por agendar uma consulta. O atendimento é feito nos moldes de Primeiros Contatos Psicológicos (PCP) e, preferencialmente, deve dar conta da demanda trazida em uma sessão. Caso seja necessário, os atendimentos podem se estender por até oito sessões pelo projeto e, caso o cliente necessite de um acompanhamento mais extenso, ele pode ser encaminhado a outros serviços psicológicos ou para outros psicólogos que tenham disponibilidade para atender às suas demandas psicológicas dentro das suas capacidades financeiras.

Antes do primeiro atendimento, são aplicados dois testes psicológicos para avaliar os níveis de sofrimento subjetivo em que o cliente se encontra. Estes testes são avaliados pela frente de avaliação psicológica e são realizados novamente após 30 dias. Os dados levantados servirão para pesquisas posteriores e para a avaliação da necessidade de mais sessões de atendimento ou encaminhamentos (interdependência entre frentes de atendimento, avaliação psicológica e processos científicos). Os testes utilizados foram determinados coletivamente no primeiro mês do projeto por uma equipe técnica com experiência em avaliação psicológica que formou essa frente.

Após cada sessão, o terapeuta que a realizou deve preencher um relato numa ficha de atendimento e atualizar a planilha de carga horária de participação no projeto. Uma das gestoras da frente de suporte psicológico confere os relatos semanalmente para averiguar se eles foram feitos e se estão completos. Tanto o terapeuta quanto a equipe de avaliação psicológica podem avaliar se há necessidade para mais de um atendimento. Caso o terapeuta tenha alguma dificuldade para manejar o caso, ele pode solicitar uma supervisão ou uma discussão de caso com algum dos voluntários que se disponibilizaram para essa atividade.

Uma vez por mês, é realizada uma reunião geral do projeto e da frente. Essa reunião acontecia semanalmente nos primeiros meses do projeto e, nela, são deliberadas decisões e comunicadas novas regras. De tempos em tempos, e de acordo com a verificação do aumento da demanda ou da diminuição de horas disponibilizadas para atendimentos, são realizados processos de seleção para a entrada de novos voluntários (interdependência com frente de administração). Novos terapeutas são solicitados a participar de reuniões e a assistirem algumas capacitações obrigatórias realizadas anteriormente à sua entrada no projeto.

Frente de Capacitação

A frente de capacitação é formada por cinco pessoas e seu objetivo é trazer aulas e palestras para a formação técnica dos voluntários participantes do projeto de extensão. A frente trabalha de maneira interdependente com outras frentes, em especial, a frente de suporte psicológico, para a qual a maioria das capacitações é direcionada. Essa frente surgiu diante do relato da maioria dos terapeutas voluntários do projeto de se sentirem inseguros para realizar atendimentos no formato de psicoterapia breve e em um contexto de crise. Até o primeiro ano do projeto, as capacitações aconteceram (com poucas exceções) todas as semanas nas sextas-feiras de manhã, e trouxeram convidados internos e externos do projeto falando sobre temas relacionados às especificidades da prática clínica no contexto da pandemia. No segundo ano, houve uma reformulação das metas e dos horários, e as capacitações passaram a ser realizadas mensalmente, nas segundas-feiras à noite. Os temas das delas são deliberados entre a frente e também são sugeridos por gestores e outros participantes do projeto.

Participantes

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com as duas coordenadoras do projeto de extensão, com cada gestora das três equipes selecionadas (frente de suporte

psicológico, frente de capacitação e equipe de redes sociais) e mais uma pessoa de cada equipe, totalizando oito pessoas. As coordenadoras do projeto foram escolhidas por terem uma visão global e estratégica de seu funcionamento. Uma delas tem mais responsabilidades sobre as frentes de suporte psicológico e de capacitação e a outra sobre a frente de psicoeducação. As gestoras foram escolhidas por estarem em uma posição tática importante e por terem informações tanto da gestão quanto da forma como a operação acontece. Possivelmente, gestores e outros participantes em posições operacionais tenham visões diferentes de como as ações são conduzidas. Por isso, foram entrevistadas outras pessoas em posições de assessoras e assistentes dentro das equipes. Foram selecionadas voluntárias que têm mais participação e relevância nas equipes, de acordo com o relato de suas gestoras. Ao todo, foram abordados doze voluntários, sendo que dois não responderam às mensagens e outros dois não tinham disponibilidade para participar da pesquisa.

As participantes têm entre 19 e 52 anos de idade (média de 33,6), e entre 0 e 30 anos de atuação na Psicologia (média de 8,4 anos). Duas delas são professoras do curso de Psicologia pelo Departamento de Psicologia Geral e Análise do Comportamento (PGAC-UEL), duas são estudantes do curso de Psicologia da UEL, uma é estudante de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Análise do Comportamento da UEL, e três são profissionais externas, formadas em Psicologia pela UEL. Com exceção de uma das gestoras, que entrou no projeto por meio de um processo seletivo no sétimo mês do projeto, todas as participantes eram voluntárias desde o seu início. Todas são do gênero feminino e são analistas do comportamento, com exceção de uma estudante do primeiro ano da graduação, que ainda não tem a abordagem definida. Uma das coordenadoras tem experiência na gestão de outro projeto de extensão há 14 anos. Uma das gestoras e uma das assessoras entrevistadas têm, respectivamente, sete e quatro anos de experiência no mesmo

projeto. Todas as entrevistadas participavam de mais de uma frente dentro do projeto. Por isso, por mais que fosse solicitado que cada participante se limitasse a responder o questionário focando-se em uma frente específica, normalmente informações de outras frentes apareciam. As participantes serão tratadas neste trabalho como P1 a P8 e a descrição detalhada das participantes foi suprimida por questões de sigilo.

Procedimentos Éticos

Após a obtenção da anuência da coordenação do projeto de extensão para a sua inclusão neste trabalho, o projeto de pesquisa foi submetido ao comitê de ética em pesquisa com seres humanos da UEL e os procedimentos de coleta se iniciaram após a sua aprovação. Foi apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE - apêndice A) para cada uma das participantes, que puderam recusar a participação caso não concordassem com qualquer um dos procedimentos.

Local

As entrevistas ocorreram de maneira remota, *online*, por meio de computadores ou aparelhos celulares, pela plataforma Zoom Meeting, com reuniões marcadas com antecedência e com senha. As entrevistadas foram orientadas a procurar um local de sua conveniência que tivesse acesso à internet, e que fosse tranquilo, silencioso e confortável, para evitar interrupções e quedas na rede. A mesma orientação vale para a pesquisadora.

Instrumentos

Para as entrevistas, foram utilizados roteiros semiestruturados com perguntas para as coordenadoras (apêndice B), para as gestoras e para as outras participantes (apêndice C). A pesquisadora utilizou um computador Samsung X51 e os vídeos das entrevistas foram gravados pelo aplicativo Zoom Meeting e, mais tarde, transcritos em um editor de texto padrão, mediante autorização das participantes.

Os roteiros das entrevistas foram construídos para averiguar as interações entre os voluntários das equipes e suas interações com outras equipes e frentes de trabalho, assim como indicadores de esgotamento ao longo do andamento do projeto. A investigação foi norteada pelos oito princípios de gerenciamento de CPRs descritos por Ostrom (1990) e pelos indicadores de esgotamento retirados do Inventário *Burnout* de Maslach (Maslach & Jackson, 1981). Este inventário foi desenvolvido para medir aspectos de exaustão emocional que supostamente estão presentes na síndrome de *burnout*. Consiste em um conjunto de 25 asserções sobre pensamentos e atitudes relacionadas às atividades desempenhadas no trabalho, medidas em uma escala likert de sete pontos, avaliando duas dimensões: frequência e intensidade. O inventário não foi aplicado por não haver uma amostra suficiente para obter-se uma análise estatística relevante e para que fosse possível esclarecer se os sintomas descritos nas asserções tinham relação apenas com o trabalho desempenhado no projeto ou com questões relativas a outros trabalhos concomitantes ou com a situação de pandemia, já que suas variáveis e sinais são similares (Brooks et al., 2020; Fleming & Baum, 1987; Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). Assim, apenas algumas afirmativas foram incluídas no roteiro das entrevistas.

Dos princípios e indicadores, foram derivados aspectos de possíveis relações a serem averiguadas ou dados que foram coletados, conforme o exemplo:

- Princípio 1) fronteiras bem definidas: as atribuições da frente, as atribuições de cada integrante da frente, os processos de trabalho da frente, os processos de trabalho do projeto que envolvem a frente, quem pode fazer pedidos para a equipe, sobreposições com atividades de outras equipes, como cada membro lida com as sobreposições de atividades entre os membros do grupo, como os pedidos chegam, como os pedidos são distribuídos entre os voluntários, como são definidos prazos, como uma produção se desenrola quando essa depende de mais de uma pessoa, como lidam com a

necessidade de negar uma demanda, como os integrantes de outras frentes reagem quando a equipe nega uma demanda, interrupções não planejadas ao andamento dos trabalhos, como a equipe lida com interrupções, entre outros.

- Princípio 2) equivalência proporcional entre custos e benefícios: benefícios— monetários e não monetários—oferecidos pelo projeto, as atividades percebidas pelos voluntários como reforçadoras, as atividades percebidas como aversivas, o custo de resposta para desenvolver as tarefas, entre outros.
- Princípio 3) arranjos de escolhas coletivas: como o grupo resolve problemas, como o grupo organiza seus próprios processos, como decidem quais trabalhos são viáveis, como lidar com as limitações do projeto, como resolvem problemas referentes às tarefas, como definem prioridades, como as frentes interagem para definir as prioridades da equipe de psicoeducação, etc.
- Princípio 4) monitoramento: como os integrantes da equipe monitoram o andamento das demandas de cada voluntário, como as outras frentes monitoram o andamento das demandas da equipe, quais são as contingências para monitorar o seguimento de regras, se existe monitoramento redundante, se o monitoramento decorre da própria atividade etc.
- Princípio 5) sanções graduais: as normas formais da organização do projeto referentes à conduta dos voluntários e as sanções referentes à cada classe de comportamentos inadequados, quem aplica sanções, como as sanções são aplicadas, as normas informais propagadas pela cultura do departamento de Psicologia, como os colegas que participam do entrelaçamento de contingências reagem quando alguém atrasa um prazo/não faz um trabalho/recusa um pedido, interações entre os grupos e pessoas em situações sociais informais dentro e fora do ambiente de trabalho, se existe uma

sensação de pertencimento dos integrantes ao grupo e à empresa, se existem rituais de comemoração por conquistas, etc.

- Princípio 6) mecanismos de resolução de conflito: como os voluntários da equipe se sentem nas diferentes situações a que são expostos, como a frente resolve os conflitos interpessoais e relativos às demandas, como a administração do projeto resolve tais conflitos, como as diferentes frentes se organizam e interagem para decidir as prioridades, entre outros.
- Princípio 7) reconhecimento do direito de se organizar: autonomia da equipe para organizar sua demanda e recusar trabalhos, se as outras frentes e outros colaboradores respeitam os limites colocados pela equipe em relação à sua capacidade produtiva, à qualidade do trabalho e aos prazos propostos.
- Princípio 8) coordenação apropriada entre grupos relevantes: como as frentes interagem entre si para decidirem quem pode utilizar os serviços da frente, como são organizados os processos que comprometem o uso do trabalho dos integrantes dessa equipe, como funciona o controle face a face, o controle pelos grupos e o controle pela administração, entre outros.
- Indicadores de esgotamento: sentimento de sobrecarga, estresse e ansiedade com as demandas do projeto; sinais de esgotamento emocional; fadiga; estresse ao trabalhar com pessoas; frustração; identificação com público-alvo; sentimento de eficácia; sensação de influenciar as pessoas positivamente; satisfação e realização com o trabalho no projeto; sensação de controle e autonomia; sensação de justiça.

Os trechos relevantes das entrevistas foram inseridos em uma planilha (apêndice D), e classificados de acordo com os princípios de Ostrom (1990), da Análise do Comportamento e da Análise Comportamental da Cultura, que serviu de base para a análise das informações coletadas.

Procedimentos de coleta, registro e análise de dados

Inicialmente, seria escolhido apenas um grupo para determinar se o uso dos princípios de Ostrom (1990) poderia ter alguma relação com a manutenção da produtividade e na diminuição do esgotamento de recursos humanos. Porém, ao longo das entrevistas, ficou claro que cada frente usava os princípios de Ostrom (1990) de forma diferente e que isso possibilitaria uma comparação entre grupos. Por isso, três grupos foram selecionados para a pesquisa: a equipe de redes sociais, que faz parte da frente de psicoeducação, a frente de suporte psicológico e a frente de capacitação.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas entre setembro de 2020 e maio de 2021 e as entrevistadas foram abordadas por mensagens pela pesquisadora em alguns momentos posteriores para alguns esclarecimentos pontuais. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, mediante autorização das entrevistadas, e os trechos relevantes foram inseridos em uma planilha para classificação e análise posterior. As transcrições foram mantidas em uma pasta protegida por senha no computador pessoal da pesquisadora, também protegido por senha.

A seleção de quais integrantes das equipes seriam entrevistadas se deu com base em sugestões das respectivas gestoras de cada frente e de acordo com a disponibilidade de horários das pessoas indicadas. Foram coletados com as gestoras de cada frente selecionada o número de entradas e saídas de voluntários do projeto e de cada uma delas, assim como o número de voluntários presentes em cada frente desde o início. Originalmente, havia a intenção de fazer um cálculo de retenção e de rotatividade de cada uma das equipes. Porém, por conta da condição de crise em que o projeto se estabeleceu, o monitoramento de entradas e saídas de voluntários de cada frente só começou a ser organizado de maneira sistemática por volta do décimo terceiro mês do projeto. Além disso, ainda existem muitos voluntários inseridos no projeto que não estão ativos. Por isso,

os dados disponíveis não foram suficientes para analisar o esgotamento de recursos humanos sob essa variável. Ainda assim, esse dado aproximado, de acordo com algumas notas informais ou a lembrança das gestoras de cada equipe, foi coletado. Um dado disponível que foi considerado, foi a rotatividade de gestores das frentes estudadas.

Para averiguar indícios de esgotamento por meio da produtividade de cada equipe, foram coletados o número de pessoas atendidas pela frente de suporte psicológico, o número de capacitações realizadas pela frente de capacitações, e o número de postagens feitas pela equipe de redes sociais ao longo dos meses. Foram calculadas médias de produtos e serviços entregues entre o primeiro e terceiro mês do projeto, entre o sétimo e o nono mês, e o décimo segundo e o décimo quinto mês. Outras produções, como artigos científicos, apresentações em congressos, número total de atendimentos realizados e pessoas respondidas em redes sociais foram descartadas desse cálculo por conta da falta de dados organizados e pela sazonalidade de algumas dessas atividades.

Os dados obtidos foram analisados e interpretados à luz dos princípios de CPRs de Ostrom (1990), dos conceitos da Análise do Comportamento e da Análise Comportamental da Cultura. Algumas comparações entre as equipes estudadas foram traçadas, tendo em vista 1) a utilização dos princípios de Ostrom (1990) em cada uma, 2) conflitos (pessoais, interpessoais, entre condições internas e externas ao projeto, entre contingências e metacontingências, etc...) que poderiam levar o voluntário ao afastamento das atividades ou desligamento do projeto e, 3) a possível relação entre o uso dos princípios e o esgotamento de recursos humanos.

Resultados e Discussão

Nos próximos tópicos serão apresentadas descrições do funcionamento do projeto e das três equipes examinadas—suporte psicológico, redes sociais e capacitação—de acordo com os princípios da Análise do Comportamento e da Análise Comportamental da Cultura

e os princípios de Ostrom (1990), a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas. Também serão oferecidas interpretações de alguns indicadores possíveis de esgotamento de recursos humanos.

Análise Comportamental da Cultura

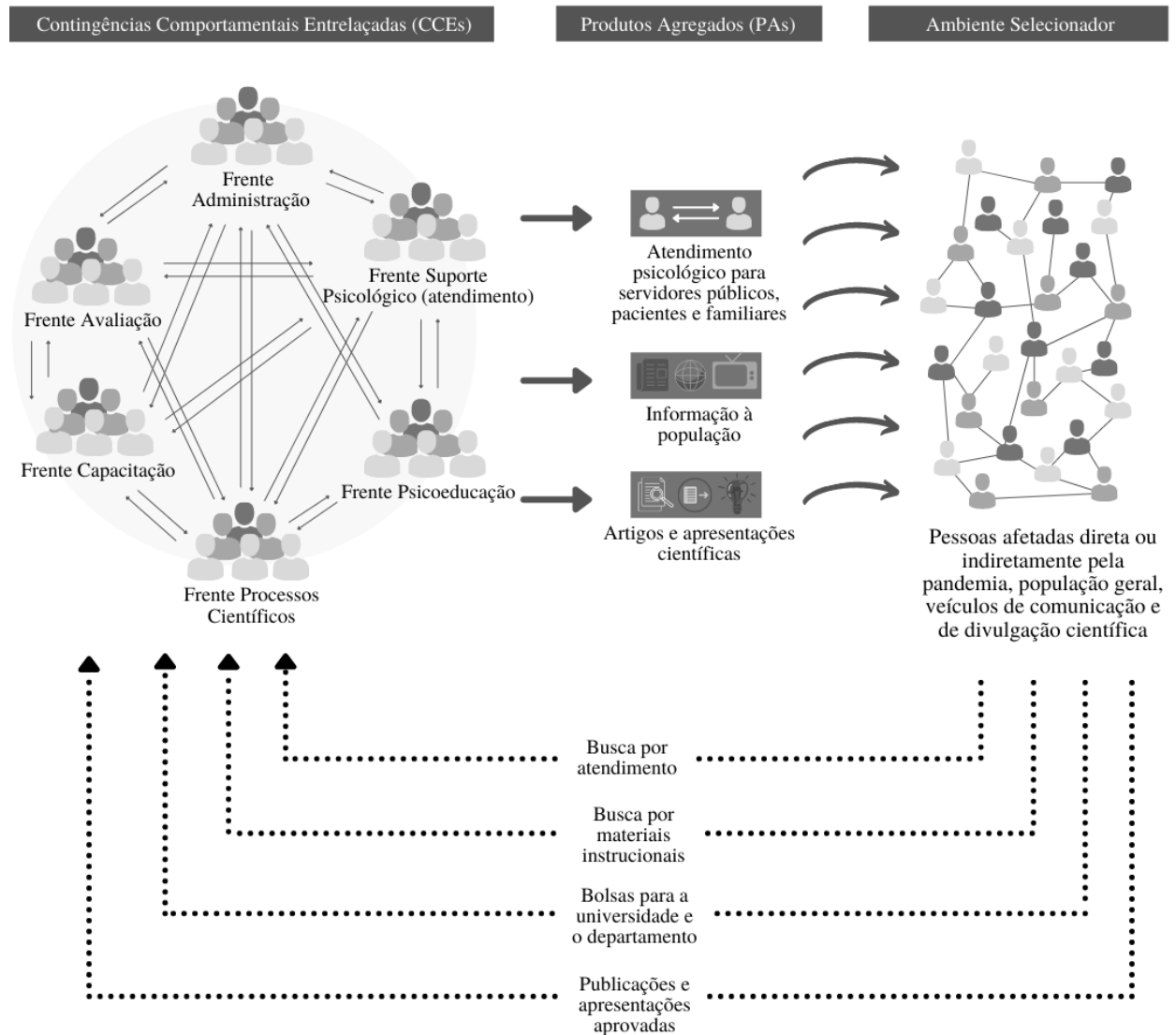
No Projeto Suporte Psicológico Covid-19 foram observados processos de seleção no nível individual e no nível cultural. As consequências que mantêm os comportamentos individuais podem ou não serem as mesmas que mantêm as práticas do grupo. A Figura 2 representa uma metacontingência das relações entre as frentes do projeto que resultam em seus produtos agregados—atendimentos psicológicos, materiais para informação à população, e materiais para divulgação científica—que, por sua vez, são selecionados pelo ambiente externo—pessoas afetadas direta ou indiretamente pela pandemia, população geral, veículos de comunicação de Londrina e veículos de divulgação científica.

Todas as frentes do projeto têm relações entre si. Dentre as relações entre as frentes estudadas, podemos citar alguns exemplos. Quando o projeto surgiu, muitos dos terapeutas que se voluntariaram se sentiam inseguros para lidar com a demanda na qual interviriam. Por isso, surgiu a frente de capacitação, responsável por trazer, semanalmente, palestras, aulas e workshops com temas pertinentes às habilidades para atendimentos rápidos e em uma situação de crise como a da pandemia. Para divulgar o serviço oferecido pelo projeto, surgiu a frente de psicoeducação, que era responsável pela produção desses materiais. Parte dessa divulgação é feita no molde de criação de conteúdo em redes sociais (Facebook e Instagram), que também serve para informar a população sobre temas relativos à saúde mental e prevenção de contágio durante a pandemia. Também são realizadas entrevistas em veículos tradicionais de comunicação (jornal, televisão e rádio) em que, além de conteúdos instrucionais, também são divulgadas informações sobre o andamento e os objetivos do projeto. A necessidade de novas capacitações e divulgações são determinadas

pela frente de suporte psicológico que, no momento desta pesquisa, atende de maneira remota, nos formatos de sessões individuais e rodas de conversa para grupos maiores.

Figura 2

Metacontingência representando as interações e relações do Projeto Suporte Psicológico Covid-19



Para ajudar os terapeutas da frente de suporte psicológico a averiguarem a necessidade da continuação de cada cliente por mais sessões ou por encaminhamentos, assim como para averiguar a eficácia das intervenções, a frente de avaliação psicológica desenvolveu um protocolo para aplicação de testes antes e depois dos atendimentos, incluindo um *follow-up*. Todas as frentes podem submeter trabalhos e artigos a eventos e

publicações científicas com o auxílio de outra frente: a de processos científicos. Para coordenar alguns desses processos, incluindo inclusão e desligamento de voluntários, a burocracia referente às questões legais e recompensas formais, foi criada a frente de administração.

Caso necessário, cada frente é dividida em equipes e o trabalho de cada equipe é mantido por metacontingências próprias. As aulas, palestras e workshops são os produtos agregados resultantes das contingências comportamentais entrelaçadas da equipe da frente de capacitações. Estes produtos são selecionados no ambiente de dentro do próprio projeto, pela presença de voluntários nas aulas, pedidos por certificados e *feedbacks* sobre as aulas.

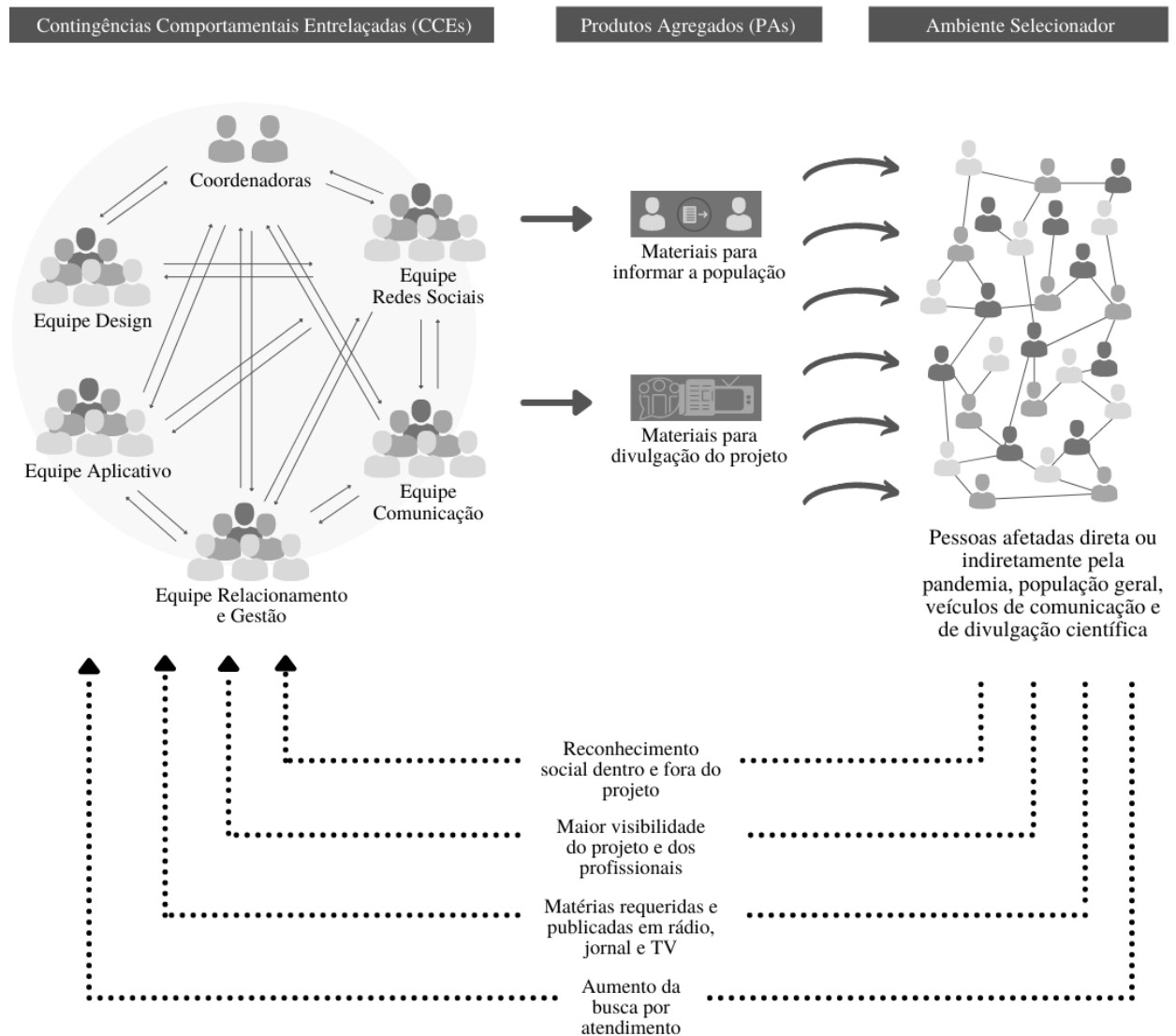
Na frente de psicoeducação, existem cinco equipes que interagem entre si e cujas CCEs produzem materiais para informar a população, assim como materiais para a divulgação do projeto. Uma metacontingência da frente é representada na Figura 3. O ambiente selecionador é formado por servidores públicos, pacientes e familiares que buscam por atendimento; alunos de cursos de graduação da UEL que buscaram apoio espontaneamente após a repercussão do projeto; mídias tradicionais que requerem e publicam matérias produzidas por ou com participação dos voluntários do projeto; população geral que segue as mídias sociais e interage com as publicações, assim como expressa o reconhecimento da importância do projeto e das atividades desenvolvidas.

Algumas das consequências culturais que mantêm as práticas da frente de psicoeducação são as mesmas que mantêm as práticas de outras frentes ou do projeto como um todo e envolvem o aumento na busca por atendimentos; requisição de informação e matérias para publicações em rádio, jornal e televisão; maior visibilidade do projeto e de profissionais e o reconhecimento social do projeto. Outras consequências individuais relevantes para os participantes do grupo da psicoeducação envolvem o reconhecimento

interno, pelos próprios voluntários do projeto que, com frequência, elogiam o trabalho e a dedicação dessa equipe.

Figura 3

Metacontingência da Frente de Psicoeducação

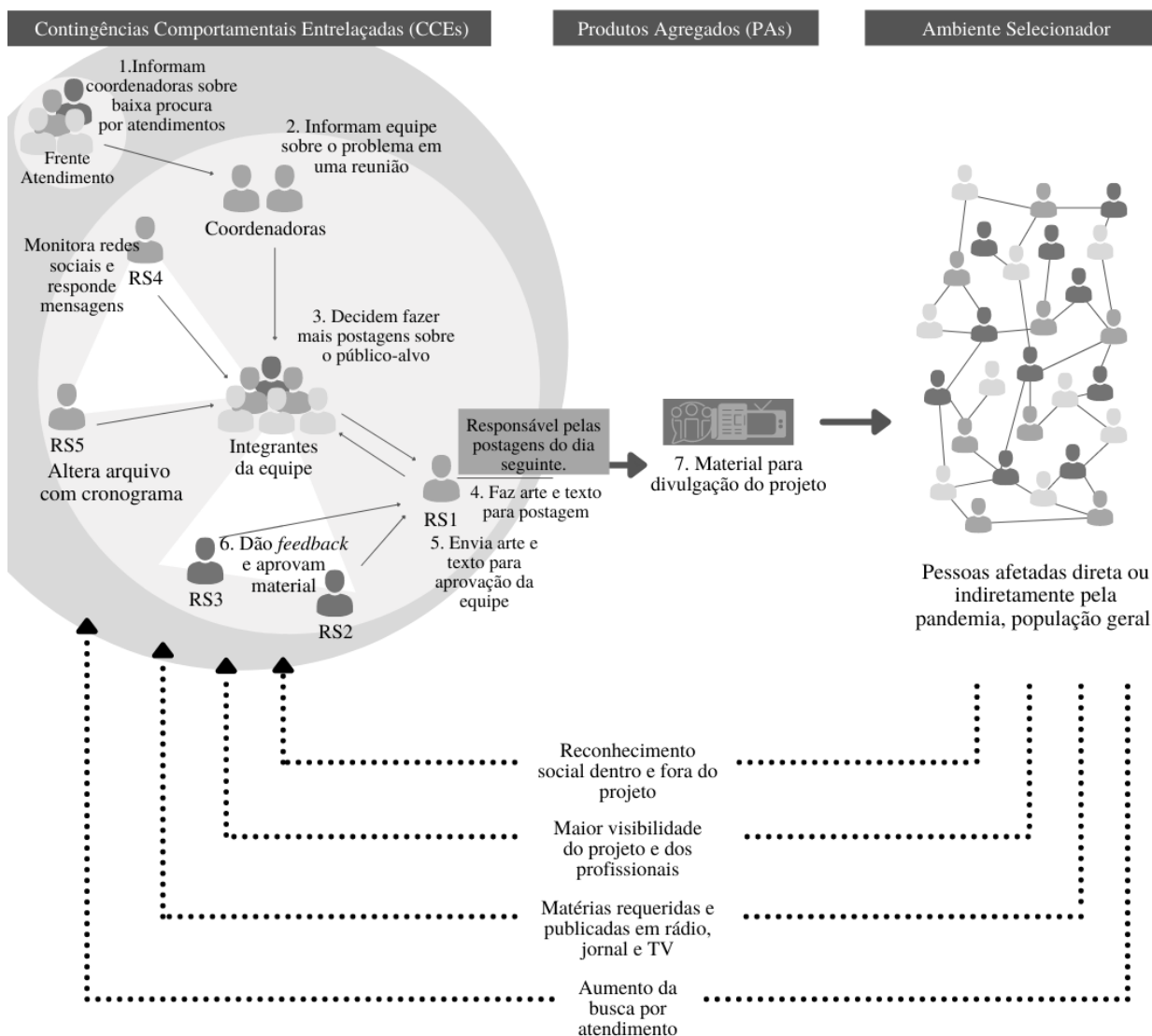


Na Figura 4 está representada uma metacontingência da equipe de redes sociais referente à produção de um material para a divulgação do projeto, que aconteceu após ter sido reconhecida a necessidade pela frente de suporte psicológico. Na situação, por meio do monitoramento da frente de suporte psicológico, verificou-se que a procura pelo serviço estava bem abaixo do esperado. Essa demanda foi comunicada para a frente de

psicoeducação, que deliberou sobre as variáveis que poderiam estar influenciando a baixa procura. Uma das variáveis reconhecidas foi a falta de divulgação do projeto. Essa demanda levou à criação de uma nova equipe: a de comunicação, responsável pelo contato

Figura 4

Exemplo de metacontingência da Equipe de Redes Sociais



com veículos de comunicação tradicionais. Na equipe de redes sociais, em reunião, foi decidido fazer mais postagens direcionadas ao público-alvo e à comunicação dos objetivos do projeto de extensão. Tais postagens foram incluídas no cronograma e as pessoas responsáveis pelas redes sociais nos dias determinados criaram postagens, pediram

feedbacks ao grupo, publicaram as postagens e, junto com a pessoa responsável pela agenda da frente de suporte psicológico, verificaram que a intervenção foi eficaz nas semanas seguintes.

Como consequências que podem manter essas práticas—e com as quais o grupo entra em contato claramente—estão o aumento da busca por atendimentos, as matérias que foram requeridas e publicadas em veículos de comunicação, maior visibilidade do projeto e dos profissionais na comunidade e o reconhecimento social do projeto e de seus participantes. Além das que mantêm as práticas do grupo, outras consequências mantêm os comportamentos dos indivíduos dentro do grupo. A Figura 5 mostra alguns detalhes das contingências comportamentais individuais que compõem as CCEs da metacontingência representada na Figura 4.

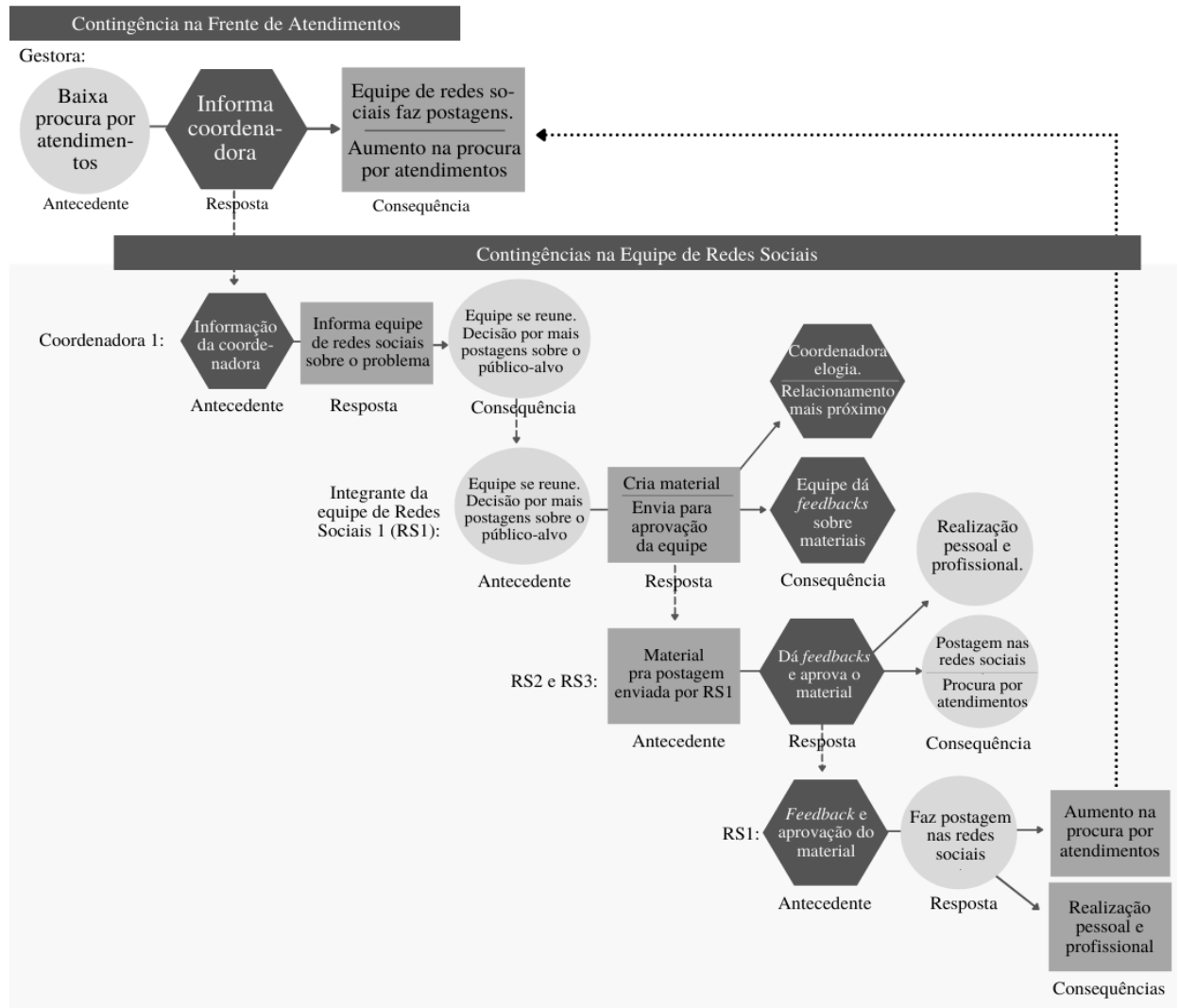
Algumas das consequências mantenedoras das práticas do grupo e do projeto são as mesmas que mantêm os comportamentos dos voluntários, como o aumento da procura por atendimentos, o resultado das postagens nas redes sociais, a presença de voluntários nas capacitações, o reconhecimento social do projeto e as bolsas conseguidas para a universidade e para os alunos. Outras consequências são relevantes apenas para a manutenção dos comportamentos individuais nas CCEs, como a possibilidade de agir de acordo com valores, a visibilidade profissional, as horas de certificado, as supervisões e discussões de caso, a aquisição de novos repertórios profissionais e pessoais, o desenvolvimento de novos relacionamentos e os grupos de apoio.

Algumas das contingências individuais podem ser conflitantes com as contingências culturais. São contingências que implicam em controle aversivo e podem ser mantidas por reforçamento negativo, como aquelas cujas consequências envolvem sanções—prazos para completar fichas, impedimento de seguir com atendimentos,

reuniões para resolver problemas, broncas por falta de engajamento ou de participação de voluntários nas capacitações—ou, ainda, expressões de reconhecimento que mantêm

Figura 5

Detalhes de contingências comportamentais individuais que compõem as CCEs do exemplo na Figura 4



voluntários nas atividades com função de se esquivarem de condições que geram sentimentos de culpa ou reações emocionais de colegas e coordenadoras, como mostra a Figura 6.

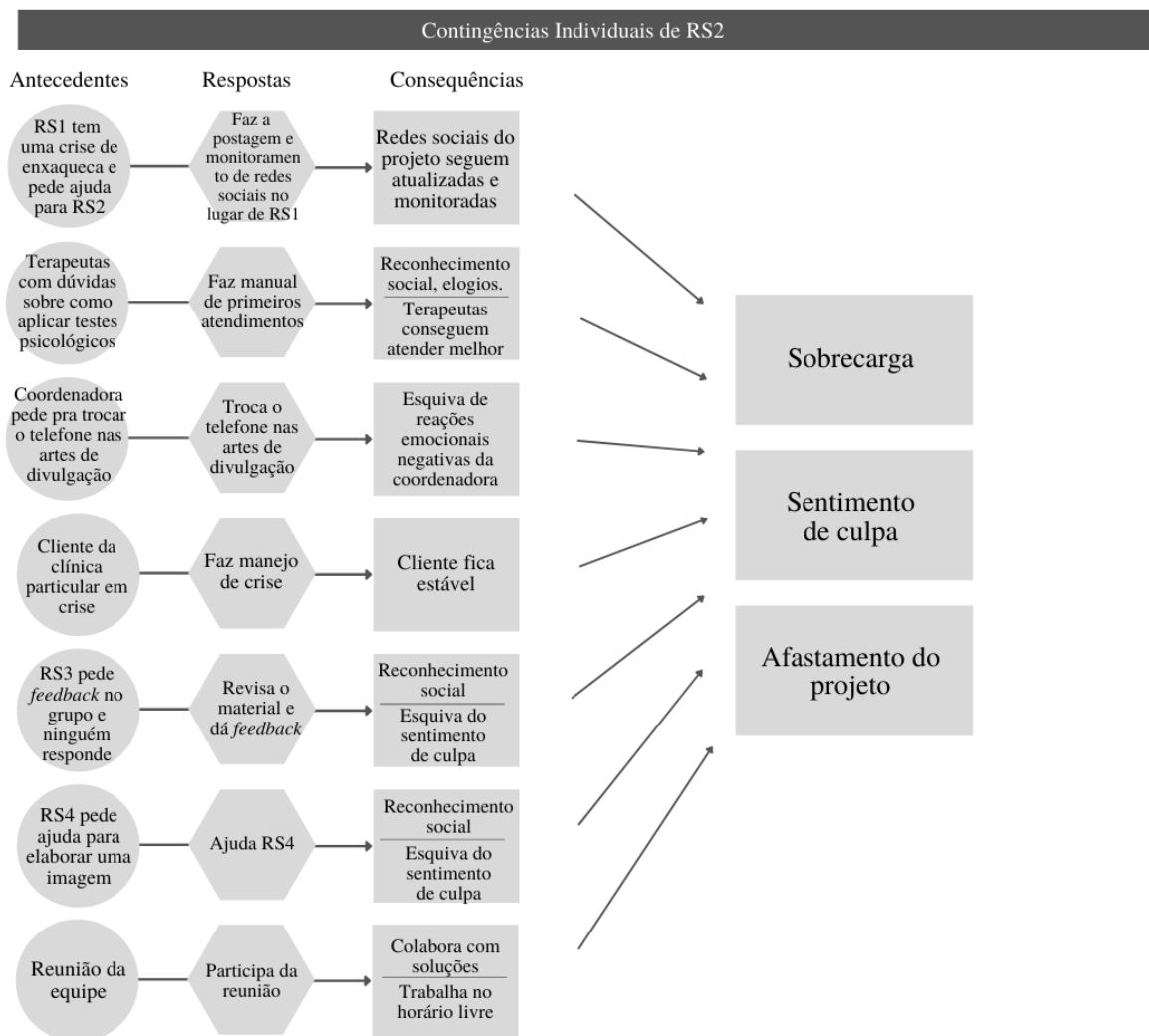
Nas frentes de capacitação e de suporte psicológico, esse conflito fica mais claro.

As consequências mantenedoras das práticas da frente de capacitação incluem participação

dos voluntários nas aulas, pedidos de certificado e *feedbacks* positivos. Porém, a participação nas aulas tem sido baixa e os *feedbacks* não chegam à frente com frequência. Ou seja, a equipe não entra claramente em contato com as consequências culturais da sua

Figura 6

Exemplo de contingências individuais de um voluntário do Projeto Suporte Psicológico Covid-19, que podem levar ao esgotamento do recurso humano



atividade e fica mais sob controle das consequências individuais. Uma consequência individual importante para alguns dos voluntários da frente é a resposta rápida a conversas que acontecem no grupo. Porém, para outros, essa cobrança é aversiva e é respaldada pela premissa de que voluntários têm autonomia para contribuírem quando puderem, o que gera conflitos na frente. Outras consequências individuais importantes são a sensação de fazer

parte de algo relevante (P8)²—o que é reforçado pela coordenação—e o desenvolvimento de novas habilidades (P5, P8). Assim, as capacitações continuam a acontecer e todas as práticas e comportamentos entrelaçados são selecionados.

Na frente de suporte psicológico, o relato dos atendimentos possibilita o monitoramento das atividades do projeto e a publicação de artigos em periódicos científicos, o que por sua vez, possibilitam a manutenção do projeto como um todo. Porém, a produção desse relato tem poucas consequências individuais para o terapeuta, o que acabou criando formas de controle por contingências aversivas, que têm sido eficazes para o grupo.

Muitas contingências importantes presentes em organizações não estão prescritas em regras ou manuais e ocorrem de maneira informal. Interações informais—flexibilidade das fronteiras (princípio 1)—trazem benefícios relevantes para o bom funcionamento de uma organização (Wang & Sung, 2014), como a agilidade em processos e a coesão dos grupos (Sandaker, 2009). Porém, a depender de como contingências e metacontingências com efeitos conflitantes são manejadas, pode haver como resultado, a sobrecarga e o afastamento de pessoas do projeto.

Um exemplo desse conflito é claro na frente de capacitação: para a manutenção das práticas da equipe e para alguns indivíduos na frente, a interação nos grupos de mensagem é uma importante forma de comunicação (regra informal). Porém, para outros membros, acompanhar a movimentação do grupo e responder mensagens prontamente é aversivo e inviável (contingência individual). A falta de interação se mostrou aversiva para alguns membros da equipe, que fizeram reclamações para a coordenação e, posteriormente, um deles acabou saindo do cargo que ocupava. Todo esse contexto gera reações emocionais negativas em vários membros da equipe, além de uma sensação de que a frente é frágil e

² Nos parênteses estão as participantes cujos relatos estão sendo citados.

precisa de um controle mais ativo da coordenação. Esse controle por vezes vem em forma de cobranças que são aversivas para alguns participantes, que acabam sentindo-se desmotivados e ansiosos, diminuindo a probabilidade de seguirem com suas atividades na frente.

A sobrecarga e o possível esgotamento de vários voluntários por consequência de contingências conflitantes entre os níveis individual e cultural, ou de falhas na implementação dos princípios de Ostrom (1990)—delimitação das fronteiras (princípio 1), ganhos equivalentes (princípio 2), decisões coletivas (princípio 3), monitoramento dos recursos e das condições externas (princípio 4), aplicação de sanções graduais (princípio 5), resolução de conflitos (princípio 6), no respeito à autonomia (princípio 7), e coordenação entre equipes (princípio 8)—podem ser considerados efeitos acumulados em uma macrocontingência que envolve pedidos de trabalho provenientes de diversas fontes diferentes, principalmente em situações em que a demanda aumenta sazonalmente, junto da dificuldade dos voluntários em negar pedidos. Por exemplo (Figura 6), no projeto de extensão, pode ser que uma integrante da equipe de redes sociais (e.g. RS2) tenha mais facilidade em desenvolver artes para postagens e essa seja uma de suas atribuições (princípio 1). O grupo pode reconhecer essa facilidade e sua relevância publicamente e a integrante recebe horas no certificado a cada tarefa cumprida (princípio 2). Informalmente, outros integrantes da equipe ou de outras frentes, em diferentes momentos da semana, podem solicitar a ela que faça as imagens das postagens com mais frequência, ou faça um atendimento de um caso em um horário que ela disponibilizou para a frente de suporte psicológico (flexibilização do princípio 1, interação informal; princípio 7). Individualmente, esses integrantes não necessariamente sabem das outras solicitações. Caso isso não seja comunicado às outras pessoas e RS2 se sinta culpada por recusar pedidos de trabalho (princípio 7), as diversas solicitações e a falta de monitoramento

(princípio 4) podem fazer com que RS2 não consiga cumprir com os prazos determinados ou negligencie outros aspectos da sua vida particular ou de sua responsabilidade com o projeto, o que também pode gerar sanções (princípio 5). Caso isso aconteça com diversos colaboradores, teremos uma macrocontingência cujo efeito cumulativo pode ser o esgotamento do recurso humano. A Figura 7 ilustra algumas das estratégias utilizadas no projeto que são condizentes com os princípios de Ostrom (1990) que evitaram esse esgotamento.

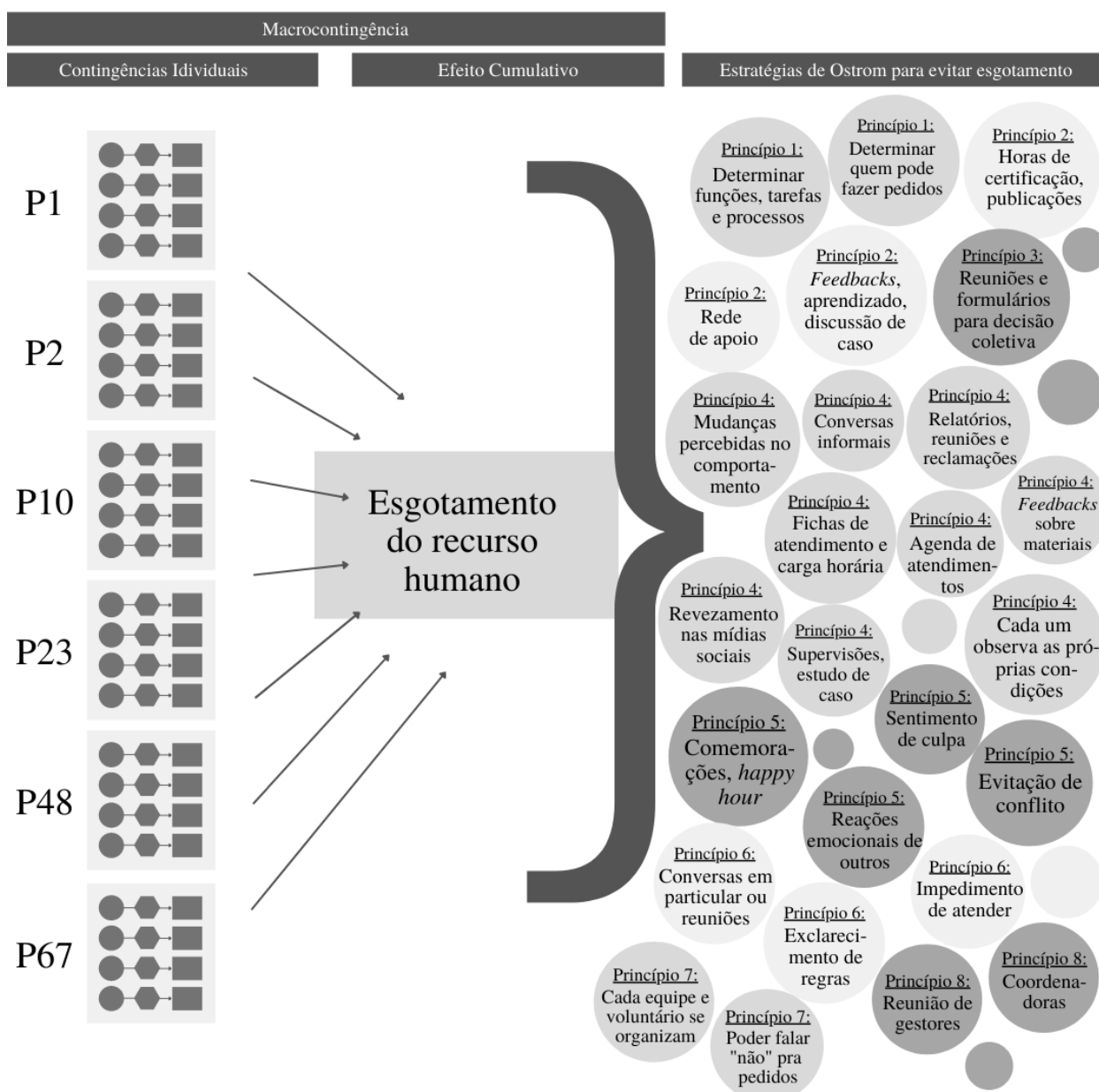
Alguns autores discutem se manter a distinção entre reforçamentos positivo e negativo é relevante (Baron & Galizio, 2005; Michael, 1975; Perone, 2003). Conceitualmente, um estímulo é aversivo quando a sua remoção, prevenção ou adiamento contingentes mantêm uma resposta ou a sua apresentação contingente a suprime (Perone, 2003). No projeto de extensão, algumas respostas são mantidas tanto pela apresentação de elogios quanto pela retirada das condições que geram sentimentos de culpa e inadequação. Porém, as mesmas respostas também levam à sobrecarga, o que diminui as suas frequências.

A magnitude da aversividade de um estímulo não é independente do contexto. O mesmo estímulo que é aversivo em uma contingência de punição pode não ser aversivo em uma contingência que gera esquia (Perone, 2003). Ou seja, um sentimento de sobrecarga pode ser menos aversivo em um contexto de esquia de sentimentos de culpa do que em um contexto em que o voluntário recebe cada vez mais cobranças sem a possibilidade de controle ou o devido reconhecimento. Como no caso da frente de capacitação, em que o motivo pelo descontentamento da coordenação em relação à equipe possivelmente tenha mais a ver com o medo da frente se desintegrar do que com desempenhos aquém das expectativas, que também não são claras. Apesar de todas as atividades estarem sendo desempenhadas de forma aparentemente adequada, existe uma cobrança para que haja mais

interação no grupo e mais engajamento de voluntários nas capacitações, mas não existe uma avaliação concreta de por que a participação está baixa. A rotatividade de gestores na

Figura 7

Princípios de Ostrom (1990) como estratégias verbais para evitar o esgotamento do recurso humano



frente é alta e a motivação dos participantes é baixa, o que pode ser decorrente dessas relações estabelecidas.

Isso pode se agravar em situações em que um grupo detém mais reforçadores de maneira mais organizada—uma agência de controle (Skinner, 1953/2014). No projeto de extensão, por exemplo, as coordenadoras—que podem representar a agência de controle educacional—têm mais reforçadores à sua disposição para distribuir entre os outros voluntários: são professoras da graduação, são profissionais respeitadas na comunidade de psicólogos na cidade, têm mais contatos profissionais, podem fazer convites aos voluntários para cargos mais importantes, podem tecer elogios de magnitude mais alto do que elogios de colegas, etc. Essa assimetria de poder pode cooptar as escolhas coletivas (princípio 3) ou o direito de grupo de se organizar (princípio 7). De um modo geral, segundo as entrevistadas, essa hierarquia exerce alguma influência no andamento das atividades, mas não de forma tão relevante a ponto de causar contracontrole (princípio 5) ou conflitos difíceis de resolver (princípio 6), com exceção do exemplo citado acima, da frente de capacitação, em que existe uma pressão maior por interação e resultados.

A seguir, serão apresentados os dados coletados nas entrevistas referentes à aplicação dos princípios de Ostrom (1990) no projeto e nas equipes estudadas.

Princípios de Ostrom Presentes no Projeto Suporte Psicológico Covid-19

Os princípios de Ostrom (1990) foram adotados espontaneamente, à medida que problemas demandavam novas resoluções. Após a capacitação da pesquisadora, houve um movimento momentâneo para colocar alguns princípios em prática de forma deliberada, mas não ficou claro como isso deveria ser feito, e o efeito da capacitação não ficou claro. Algumas frentes e equipes têm gestores com mais experiência em gestão de pessoas em projetos de pesquisa e extensão do que outros. Estes conseguiram implementar soluções voltadas para a gestão mais eficazes do que gestores cuja experiência é mais técnica e voltada para as suas áreas de atuação (e.g. clínica, avaliação psicológica). A utilização dos

princípios na gestão e no compartilhamento de recursos humanos no projeto aparecem como segue:

1. *Fronteiras bem definidas*: algumas fronteiras do projeto de extensão são mais bem definidas do que outras. Segundo seis das oito entrevistadas (P1, P2, P3, P4, P7, P8), o principal recurso do projeto é o tempo que cada voluntário disponibiliza para ele. Em relação ao subprincípio 1A de Cox et al. (2010)—fronteiras relacionadas às pessoas que podem fazer uso do recurso—estão as pessoas que podem solicitar por atendimento ao suporte psicológico (o público-alvo do projeto); profissionais das mídias tradicionais que podem pedir informações e entrevistas; outros voluntários do projeto, que podem fazer solicitações de trabalhos aos colegas; e o próprio voluntário que disponibiliza seu tempo e seu trabalho, que executa tarefas, e que é responsável por delimitar sua disponibilidade para atender às demandas do projeto. Em relação ao subprincípio 1B) fronteiras relacionadas ao recurso (Cox et al., 2010), essas foram delimitadas pela definição dos objetivos do projeto, assim como pela determinação de funções e distribuição de tarefas baseadas nas habilidades e na disponibilidade de tempo de cada voluntário.

A estrutura organizacional do projeto, que é dividida entre frentes de trabalho com gestores, assessores e assistentes, além das coordenadoras, é uma forma de delimitar as fronteiras do recurso. Cada voluntário tem atribuições específicas, que podem ser compartilhadas com outros colegas. Cada frente tem processos e regras próprios, que foram desenvolvidos ao longo do andamento do projeto de acordo com a escolha de tarefas pelos voluntários, por meio de tentativa e erro, e por deliberações sobre como resolver problemas que surgiram. Essa divisão de tarefas e funções foi reconhecida por todas as entrevistadas como uma forma de evitar a sobrecarga dos voluntários e, conseqüentemente, o esgotamento dos recursos humanos do projeto.

Segundo as entrevistadas da equipe de redes sociais, as fronteiras da equipe estão bem definidas e claras para suas participantes e para os voluntários do projeto de extensão. Nessa equipe, as fronteiras envolvem o estabelecimento de metas, tarefas e prazos; o desenvolvimento de cronogramas; a distribuição de tarefas e a rotação da responsabilidade pelas atividades. Em grande parte, as fronteiras se mantêm flexíveis à medida que novas situações surgem, o que está de acordo com a revisão proposta por Cox et al. (2010).

A maior parte do recurso humano é utilizada em demandas internas, relativas aos processos repetidos e objetivos pré-determinados da equipe, como a movimentação das redes sociais do projeto. Ocasionalmente, outras demandas externas surgem. Em algumas destas situações, como em apresentações em congressos ou em meses temáticos (e.g. setembro amarelo), a equipe se reorganiza para atender tais demandas com fluidez por meio de conversas em grupos de mensagens e reuniões. Em outras, principalmente quando o pedido é interpretado como imposto ou feito por pessoas que têm mais poder—ou seja, maior disponibilidade de reforços para serem distribuídos (Goltz & Hietapelto, 2003; Skinner, 1953/2014; 1971) tanto dentro quanto fora do projeto—as disrupções no fluxo de trabalho acarretadas pela interrupção produzem desconfortos entre a equipe, como comentou P3:

Às vezes as meninas conversaram por semanas pra montar o cronograma e vem alguma demanda de fora e elas têm que reorganizar o fluxo de trabalho. E vem meio que como uma ordem. Não é uma decisão delas, mas tem que fazer, como trocar o telefone de contato na divulgação. Às vezes elas se sentem desconfortáveis com isso, porque estão todas organizadas e isso é uma disrupção. E eu já recebi esse *feedback* com esse desconforto. Mas muitas delas são alunas de outras participantes do projeto, então não se sentem confortáveis em falar “não”.

Estas situações são possíveis exemplos do prejuízo que Cox et al. (2010) descreveram em casos de fronteiras muito rígidas, ou ainda uma falha na clareza da comunicação (Houmanfar et al., 2009), no desenho dos processos (Daniels, 2009) ou nos mecanismos de equilíbrio de poder (Goltz, & Hietapelto, 2003). De acordo com Goltz e Hietapelto (2003), é esperado que haja resistência a mudanças quando o controle sobre recursos é retirado de um grupo ou de um indivíduo, em especial, quando estes não podem contribuir para tal decisão.

O contrário, a flexibilidade nas fronteiras, também pode ter efeitos deletérios. Dado que a comunicação é feita por aplicativos de mensagens, que cada voluntário contribui no momento em que lhe é conveniente e que o projeto lida com algumas demandas de emergência psicológica, seis entrevistadas (P1, P3, P4, P5, P6, P8) relataram ser difícil determinar e respeitar os horários de descanso, ou seja, limitar o fornecimento de recursos para uso do projeto. Uma fala da P1 ilustra essa dificuldade:

Como as nossas interações são todas por Whatsapp, é difícil colocar limites. Eu tento me organizar por horários, tento colocar limites nos meus horários, mas vira e mexe eu me pego olhando pra ver se tem alguma emergência. E se eu não estiver atenta eu me culpo bastante.

Os poucos estudos existentes sobre os impactos da falta de padrão dos horários a que pessoas autônomas estão sujeitas chamam a atenção para o que foi chamado de “paradoxo da autonomia” (*autonomy paradox*): apesar de terem flexibilidade para escolherem seus horários de trabalho, pessoas autônomas costumam trabalhar sem padrão de horários. Enquanto a flexibilidade e a autonomia podem trazer bem estar e conforto, a falta de consistência nos horários tem sido relacionada com prejuízos à saúde, insatisfação e conflitos familiares, em especial em indivíduos casados, cuidadores e mulheres. Essa condição é especialmente relevante em trabalhos remotos,

com interações pela internet, e em trabalhos em que as necessidades de clientes podem surgir a qualquer momento (Shevchuk et al., 2019). No projeto, pelo menos uma das entrevistadas teve conflitos com o cônjuge por conta dos seus horários de trabalho.

Outra variável relacionada com o princípio 1 que pode levar a uma sobrecarga e consequente esgotamento do recurso é a dificuldade mencionada pelas entrevistadas em delegar atividades (P1, P3, P5, P6) e na comunicação clara de expectativas (P5, P6, P8), o que pode ser considerada como uma falha na definição de tarefas e funções. Segundo Maslach, Schaufeli, e Leiter (2001), o conflito e a ambiguidade de funções são alguns dos fatores correlacionados com a ocorrência da síndrome de *burnout* em organizações. O conflito de funções diz respeito a demandas conflitantes (como as situações de pedidos que são considerados imposições ou interrupções), enquanto a ambiguidade se refere à falta de informações adequadas para completar uma atividade. Duas das gestoras de frentes entrevistadas deixaram os cargos dois meses depois da entrevista. Ao ser questionada pela pesquisadora, uma delas explicou um dos motivos da sua saída: “estava me sentindo sobrecarregada e confusa sobre o meu papel na equipe. Não tinha muita certeza sobre o que tinha que fazer” (P4). Sobre essa situação, a coordenadora responsável (P1) relatou que tentava aproximar as expectativas da equipe e da gestora, mas as diferenças entre elas acabaram causando desgastes demais.

Uma comunicação incompleta sobre papéis e expectativas pode gerar outras comunicações distorcidas, como fofocas e rumores (Houmanfar & Johnson, 2004) e supervalorização de performances medianas (Bourdon, 1983), que prejudicam o cumprimento de tarefas e a produtividade da organização (Houmanfar et al., 2009). De acordo com Bourdon (1983), informações sobre regras e objetivos devem estar sempre acessíveis e visíveis, o que pode auxiliar no monitoramento, que será discutido mais além.

Na frente de suporte psicológico, uma situação que causou impasses foi a de um terapeuta que, em duas passagens diferentes, parou de responder aos contatos de clientes. Como essa é uma situação atípica, que não tem regras específicas, houve divergência entre participantes da coordenação e das assessorias sobre como proceder com o caso. Para algumas participantes, o comportamento do terapeuta fere preceitos éticos da profissão e o terapeuta deveria ser desligado do projeto. Para outras, ele deveria receber um aviso e ser monitorado mais de perto. A falta de regras acerca do ocorrido e a dificuldade em resolver o problema têm produzido fofocas entre os membros das assessorias que tiveram acesso a essa informação (P4, P5, P6).

Na frente de capacitação existem regras claras que se referem à função de cada voluntário e aos prazos em que cada atividade deve ser entregue (P5, P8). Porém, alguns voluntários com mais atividades profissionais e acadêmicas fora do projeto costumam falhar na comunicação de dificuldades em cumprirem com os prazos. Isso pode acontecer tanto pela falta de sanções ou de benefícios naturais e contingentes ao comportamento dos voluntários quanto pela falta de monitoramento das condições externas de cada voluntário e pela falta de relacionamentos entre os participantes dessa frente (princípios 2, 4 e 5 que serão discutidos adiante). Diferentemente de outras equipes, os voluntários da frente de capacitação não se conheciam antes de entrarem no projeto e a forma de trabalho *online* dificultou a formação de vínculos que poderiam ser relevantes para a cooperação e o andamento das atividades (P5, P8). Uma queixa unânime em relação a essa frente é a de que muitos integrantes dela demoram para responder a mensagens ou ignoram o grupo de mensagens da frente. Alguns desses integrantes comunicaram a dificuldade em acompanhar os grupos e pediram que, quando necessário, se comunicassem com eles por mensagens em conversa privada. Porém, grande parte da comunicação no projeto acontece pelos grupos de mensagens e

alguns voluntários não gostariam de abrir exceções—o que gera desconfortos e conflitos (princípios 5 e 6). Este problema também aconteceu com a pesquisadora. Dois dos quatro indivíduos abordados para participarem da pesquisa que não responderam ou recusaram ao convite são dessa frente. As outras duas que participaram, em outros momentos que foram abordadas pela pesquisadora para esclarecer algumas informações, também pararam de respondê-la.

Alguns desses conflitos geram tanto fofocas “para desabafar” [*sic*] (P5) e reclamações para a coordenação (P8) quanto reações emocionais de insegurança e ansiedade na coordenação e nos voluntários da frente (P5, P8). Segundo hipótese de uma das entrevistadas, essas reações de natureza emocional acabam sendo mais relevantes do que indicadores objetivos na avaliação de resultados e na dificuldade em comunicar expectativas (P8).

Ao longo do andamento do projeto, houveram situações em que algumas pessoas da equipe de redes sociais se incomodaram com outras que estavam presentes no grupo do aplicativo mas não se prontificavam para fazer tarefas, o que poderia produzir conflitos. Porém, estas situações foram resolvidas por meio de conversas que esclareceram os papéis de cada participante e a autonomia de cada um em colaborar de acordo com as próprias possibilidades, como relatou P3:

Às vezes tem fofocas. Mas se elas estão abertas a gente esclarece. No começo, quando a escala de postagens foi formada, uma das participantes demonstrou um incômodo porque tinham pessoas no grupo que não estavam fazendo nada. Aí a gente conseguiu esclarecer que elas tinham outros papéis ou não tinham tanta disponibilidade.

A definição de papéis, junto da planilha de carga horária, também foi importante para reduzir a chance de haver aproveitadores. No início, cada voluntário declarava

quantas horas poderia disponibilizar para o projeto e essas eram as horas que seriam atestadas em seu certificado. Porém, alguns voluntários não estavam dedicando o mesmo número de horas ao projeto e algumas pessoas começaram a se sentir lesadas e injustiçadas. Assim, foi instituída a planilha de carga horária que deve ser preenchida por cada voluntário e monitorada pelo gestor de sua frente. Segundo P5, P6 e P8, pessoas que não estavam desempenhando suas atividades foram aos poucos desligadas.

Na frente de suporte psicológico, a maioria das regras que descrevem as funções dos voluntários e processos a serem seguidos são claras: assistir às capacitações obrigatórias, realizar atendimentos quando há procura pelo público-alvo nos horários disponibilizados pelo voluntário; aplicar questionários de avaliação psicológica e disponibilizá-los no local adequado; preencher a ficha referente ao relato de atendimento e disponibilizá-la no local adequado; avaliar a necessidade de outros atendimentos (até oito) ou de encaminhamento a outro serviço psicológico; realizar outros atendimentos ou o encaminhamento, caso haja necessidade. Apesar das regras claras, algumas dessas tarefas tiveram falhas na execução, o que será discutido nos tópicos dos outros princípios.

2. *Congruência entre regras de apropriação e de fornecimento com as condições locais:* este princípio determina que os ganhos de cada usuário devem ser contingentes ao seu fornecimento de recursos para o sistema e que deve-se considerar as condições externas para evitar o esgotamento do recurso (Ostrom, 1990). Segundo as entrevistadas, as regras do projeto nesse quesito ainda não estão bem definidas e tampouco são rígidas. Com poucas exceções—como a obrigatoriedade do preenchimento de fichas de atendimento, da planilha de carga horária, a conformidade com pressupostos éticos da profissão e os prazos da frente de capacitação—, ao invés de regras, o projeto é guiado por princípios e diretrizes. Apesar disso, os benefícios formais e informais oferecidos

são, de maneira geral, vistos contingentes e equivalentes ao fornecimento de recursos por cada indivíduo, ou seja, à quantidade de tempo e capacidades disponibilizados ao projeto.

Alguns destes benefícios são diretamente contingentes às respostas do voluntário e geram reforços específicos—horas de certificação, capacitações, participação em publicações e em apresentações em congressos, possibilidade de aprendizagem de diferentes repertórios profissionais, a possibilidade de agir em congruência com valores pessoais importantes, contatos profissionais, possibilidade de escolher as próprias tarefas e exposição profissional. Outros, são reforços generalizados e mediados por outras pessoas, como interações sociais prazerosas, redes de apoio, discussões de casos de fora do projeto e *feedbacks* positivos, sendo que esse último também depende de práticas de monitoramento (princípio 4). Estes benefícios podem ser relacionados com o subprincípio 2B de Cox et al., (2010): congruência entre as regras de apropriação e as regras de fornecimento.

Benefícios contingentes e equivalentes ao fornecimento, atrelados a práticas eficazes de monitoramento, podem ser relacionados à manutenção da cooperação (Lemos et al., 2019), e à percepção de justiça dentro de uma organização (Ostrom, 1990), que pode servir como fator de proteção contra o esgotamento emocional (Maslach et al., 2001). Apesar disso, alguns benefícios podem ter efeitos deletérios. 75% das entrevistadas mencionaram terem dificuldades para impor os próprios limites no fornecimento de tempo para o projeto por conta de terem seus comportamentos reforçados positivamente de forma social (P1, P3, P4, P5, P6, P8).

Essa dificuldade vem, muitas vezes, junto de um sentimento de culpa. Esse sentimento é uma resposta condicionada a estímulos que acompanham comportamentos ou classes de comportamentos punidos anteriormente (Skinner, 1953/2014), como

cometer erros ou diminuir a cooperação com o grupo, mesmo que a punição tenha acontecido em outros contextos. Esquivar-se de situações que geram sentimento de culpa pode envolver comportamentos importantes para o grupo, porém, causar sobrecarga. Sobrecarga de serviço é um dos principais fatores que pode levar ao esgotamento emocional no trabalho (Maslach et al., 2001) e, conseqüentemente, uma diminuição de recursos humanos disponíveis. Apesar disso, as entrevistadas relataram que não se sentem coagidas.

Segundo as entrevistadas, muitas pessoas se desligaram do projeto ou de alguns cargos por conta dessa dificuldade (P1, P2, P3, P5, P6). Outras, conseguiram reduzir suas atividades e reajustar seu fornecimento de tempo de uma forma que não tiveram a necessidade de se desligar completamente. Este rearranjo, quando bem sucedido, está de acordo com o subprincípio 2A) congruência entre as regras e as condições locais (Cox et al., 2010), e também está atrelado a arranjos adequados de comunicação e de conseqüências aversivas—que serão apresentados com mais profundidade na discussão do princípio 5 (sanções graduais). As entrevistadas (P1, P2, P4, P5, P7) relataram que conseguem um equilíbrio quando observam tanto fatores externos quanto internos ao projeto. Entre esses fatores estão problemas pessoais e familiares, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, cobranças familiares conflitantes com o tempo dispendido para o projeto, demandas profissionais que aumentaram ou voltaram ao normal após o primeiro período de quarentena, o aumento da procura de diferentes grupos por atendimento, o aumento da demanda por atividades constantes ou sazonais dentro do projeto, sentimentos de ansiedade e de sobrecarga, e alto custo de resposta sem conseqüência contingente. A observação desses fatores também está de acordo com o princípio de monitoramento do recurso (princípio 4).

De maneira geral, os benefícios contingentes às respostas são mais aparentes na frente de psicoeducação do que nas frentes de suporte psicológico e de capacitação. Na equipe de redes sociais, por exemplo, todos os materiais produzidos e postados estão sujeitos a *feedbacks* imediatos, tanto da própria equipe quanto pelo resultado das postagens. Na equipe de comunicação (outra equipe da psicoeducação), as respostas das voluntárias são frequentemente consequenciadas por participações em programas de televisão ou materiais publicados em jornais. Já na frente de suporte psicológico, o atendimento em si pode ser recompensador quando o terapeuta percebe que produziu mudanças relevantes na vida do cliente. Além disso, prestar essa ajuda vai ao encontro de valores importantes para os participantes do projeto, como relatou a P7:

Eu gosto muito de atender, e eu sempre gostei de atender casos difíceis. E eu sabia que no projeto iria vir esse tipo de caso, por isso que eu entrei. É uma forma de retribuir a minha formação, que foi na universidade pública... isso de vc conseguir ajudar a pessoa a olhar de outra forma e colaborar de alguma forma com pessoas que estão passando por coisas tão difíceis. E esse ano aconteceu tanta coisa boa na minha vida que é a minha forma de devolver pra vida.

Porém, com frequência, não é possível perceber com clareza se as mudanças necessárias foram produzidas a longo prazo—já que muitas vezes terapeuta e cliente não mantêm o contato após o atendimento. Em situações como essa, o terapeuta pode verbalizar suas preocupações nos grupos de mensagens ou pedir por uma discussão de caso ou supervisão. Normalmente, esta é uma resposta que produz comportamentos de apoio dos outros participantes, o que, segundo as entrevistadas, é um dos grandes benefícios do projeto (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8). Porém, essa consequência pode reforçar o comportamento de se expor e não necessariamente o comportamento de prestar atendimentos. Em outras situações, expressões de apoio e companheirismo são

uma forma de manter a coesão do grupo e diminuir a necessidade de sanções (princípio 5) (P2, P3, P4, P6, P8), mas não são contingentes aos atendimentos, ao preenchimento das fichas ou à produção dos materiais de capacitação.

O preenchimento das fichas de atendimento é um dos comportamentos que não costuma ter benefícios individuais contingentes e é uma das regras que costuma ter mais falhas em seu seguimento—problema mencionado por todas as entrevistadas. Em até uma semana após o atendimento, o voluntário deve preencher uma ficha com o relato de sessão e outras informações relevantes para o serviço e para a avaliação psicológica posterior. Segundo três entrevistadas da frente de suporte psicológico (P4, P6, P7), essa é uma contingência com um custo de resposta alto, sem benefício pessoal. Para o grupo, entretanto, essa é uma prática que permite a confecção de artigos científicos, assim como o monitoramento (princípio 4) da realização do atendimento, da eficácia do serviço prestado, e da conformidade técnica com as teorias utilizadas para embasar a prática do serviço de suporte.

Da mesma forma, na frente de capacitação, os ganhos individuais contingentes são menos frequentes do que os ganhos para o grupo. Por exemplo, algumas das principais atividades dos voluntários dessa frente são: levantar temas para aulas, entrar em contato com palestrantes, fazer a divulgação da palestra, abrir a sala de aula no aplicativo de reuniões online e compartilhar seu link, editar as aulas e disponibilizá-las no YouTube e fazer os certificados dos participantes em até uma semana após a aula. Apesar de todas essas serem atividades importantes para outros participantes do projeto, os voluntários da frente têm pouco acesso a isso. Por exemplo, para a pesquisadora e para P1, as capacitações também são oportunidades interessantes para manter a sensação de pertencimento no projeto e a coesão do grupo por meio do contato entre voluntários de diferentes frentes, que não se conheceriam se não fossem esses eventos. Porém, isso

nunca foi revelado abertamente pela pesquisadora para integrantes da equipe. Segundo as entrevistadas da frente, o comparecimento síncrono dos voluntários nas capacitações tem sido baixo. Poucas pessoas acessam as aulas no YouTube e não existe controle de quantas pessoas buscaram pelos seus certificados depois que eles foram disponibilizados. Os motivos para o baixo comparecimento de voluntários nas capacitações também não estão claros, o que frequentemente gera punições sentidas como não contingentes—como broncas e reuniões tensas.

Para aumentar o acesso a essas informações, a frente elaborou um formulário de avaliação para ser respondido pelas pessoas que assistiram à capacitação depois que ela aconteceu. Porém, como o preenchimento do formulário não é obrigatório, poucas pessoas o respondem. Um agravante é que as atividades que poderiam gerar benefícios não contingentes importantes para a manutenção da motivação e do engajamento (Geller, 2003), como interações informais e as reuniões periódicas, são menos frequentes nessa frente. Por isso, os *feedbacks* e comemorações informais também o são. Uma das entrevistadas da frente (P5) mencionou que em um momento havia pensado em sair da frente por conta da baixa interação com o grupo e, alguns meses após a entrevista, efetivamente saiu. Até o presente momento (15 meses de projeto) cinco pessoas passaram pela gestão da frente (a última gestão é formada por duas pessoas) e existe a impressão de que ela é frágil, e que vai ser esquecida se não houverem cuidados especiais. Outra variável levantada para essa fragilidade é que alguns dos voluntários da frente são profissionais e têm muitas tarefas fora do projeto, o que dificulta a dedicação às atividades. Isso também acontece na frente de suporte psicológico (P4, P6), mas não na equipe de redes sociais, onde a maioria das voluntárias são estudantes da graduação e supostamente têm mais tempo (P5, P6).

Outra entrevistada da frente (P8) revelou que não só faltam reforçadores como também existem consequências aversivas não contingentes ao comportamento dos voluntários da equipe ou relativas a resultados que fogem do controle deles:

Às vezes as reuniões são tensas. Às vezes não estão todos presentes, ou algumas pessoas não respondem mensagens no grupo, às vezes não tem muita gente participando das capacitações... e a gente não sabe o porquê. Às vezes a gente nem sabe o que de diferente é esperado, mas nos sentimos cobrados para fazer algo...

Uma vez questionamos a coordenadora, que também não soube dizer o que falta. Mas todo mundo está cumprindo com as tarefas que tem que fazer... acho que tem a ver com essa sensação de que a frente é frágil e vai desmoronar a qualquer momento. Hoje, se ninguém fala nada no grupo [de mensagens] por mais de dois dias eu já fico preocupada.

Outra condição externa considerada diz respeito às habilidades de cada voluntário—que proporcionam que cada um escolha as tarefas que quer e pode desempenhar—e à cultura e ideologia de alguns participantes, cujas preferências foram respeitadas quando escolheram não atender a determinadas categorias que fazem parte do público-alvo do projeto, evitando-se a imposição arbitrária. A importância desse arranjo será discutida nas seções dos princípios 3 e 7.

3. *Arranjos de escolhas coletivas*: segundo este princípio, indivíduos afetados pelas regras podem participar na modificação delas, frente à interferência de fatores incertos, sejam eles internos ou externos ao sistema. No projeto, estes arranjos envolvem reuniões periódicas, enquetes por formulários e conversas nos grupos em aplicativo de mensagens. Em conformidade com o que prescreve Ostrom (1990), cada voluntário tem informações mais precisas sobre os fatores que influenciam a sua disponibilidade de tempo e as suas habilidades do que um colega, gestor ou coordenadora. Também tem

mais contato com os resultados das suas atividades, e são mais afetados pela maneira como o seu recurso é utilizado. Sendo assim, todos os voluntários têm direito de participar na modificação dos acordos que direcionam as atividades do projeto.

Decisões tomadas coletivamente—apesar de tomarem mais tempo para serem alcançadas—têm maior probabilidade de serem acatadas e seguidas do que aquelas determinadas por pessoas ou grupos com interesses próprios ou restritos, já que a resistência de quem deve seguir as regras é reduzida (Bourdon, 1983; Mattaini & Holtschneider, 2017). Apenas duas entrevistadas mencionaram perceberem recusa em seguir os acordos estipulados ou algum tipo de contracontrole (P7; P8). Uma delas, da frente de suporte psicológico, relatou não gostar de participar de reuniões e ter dificuldade em preencher fichas de atendimento e planilha de carga horária. Desde o início de sua participação no projeto, a voluntária comunicou claramente que não faria algumas dessas atividades, o que, junto da sua disposição para outras tarefas com as quais outros voluntários têm dificuldades e do bom relacionamento que tem com algumas gestoras, aparentemente reduziu o potencial de conflito.

A outra entrevistada, da frente de capacitação, relatou que alguns participantes da frente não respondem as mensagens no grupo pois têm dificuldade para acompanhá-lo. A falta de respostas coloca o comportamento de outros voluntários em um esquema de extinção, o que também gera respostas emocionais negativas, em especial nos gestores da frente. Um dos motivos relevantes para a saída de pelo menos um dos cinco gestores que passaram pela frente foi a dificuldade de obter respostas dos participantes no grupo do aplicativo.

Todas as entrevistadas mencionaram as falhas no preenchimento de fichas—segundo algumas delas, isso se dá pelo alto custo de resposta sem benefícios individuais contingentes (P4, P6, P7)—e que algumas pessoas não se engajam nas atividades com

as quais não se sentem confortáveis. Enquanto a última é uma premissa do projeto e costuma ser respeitada pelo grupo, a primeira é de grande valor para o grupo e, individualmente, é mantida por processos de reforçamento negativo que serão discutidos no princípio 5.

Mattaini e Holtschneider (2017) apontam que boa parte das inovações são desenvolvidas ao longo de conversas informais em encontros de corredores. Algumas entrevistadas relataram que muitas das sugestões e decisões coletivas vêm de conversas entre pessoas que já tinham um relacionamento prévio ao projeto, ou que desenvolveram relacionamentos próximos durante a participação nele. A frente na qual as entrevistadas relataram mais dificuldade em manterem-se motivadas e sentirem-se reconhecidas também foi a frente que mais é cobrada por novas ideias e cujos integrantes têm menos relacionamentos informais (P5, P8): a da capacitação. Os voluntários dessa frente não tinham relacionamentos uns com os outros antes do projeto e com a configuração *online*, têm mais dificuldade em estabelecê-los. Por isso, não existem conversas informais entre os membros da equipe e a resolução de problemas e a inovação são mais difíceis. Todas essas variáveis foram reconhecidas pelas oito entrevistadas como fatores importantes para manterem a motivação.

Algumas atividades de treinamento, reuniões ou mensagens informais acabam aproximando os voluntários e os deixando mais confortáveis para fazerem contribuições (P2, P3, P5, P6, P8), evitando assim a cooptação da opinião de indivíduos por grupos maiores e mais bem organizados ou com mais poder. Ainda assim, as relações de poder, mesmo que informais, se mostraram relevantes: algumas participantes sentem que as pessoas mais próximas da coordenação têm algumas regalias, como prioridade para escolher atividades, menos punições por falhas e mais facilidade para entrar em confrontos (P3, P5, P6, P8).

Entre as decisões coletivas mencionadas pelas entrevistadas estão: a reorganização das frentes de acordo com novas demandas e necessidades (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8), o estabelecimento de que cada voluntário contribuiria da maneira como pudesse (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8), os cargos e as funções de cada voluntário nas frentes (P3, P4, P5, P6, P7, P8), a redistribuição de tarefas quando o responsável pela função está impossibilitado de fazê-la (P3, P5, P6, P7, P8) ou quando as demandas aumentam sazonalmente (P1, P2, P3, P6, P7, P8), o cronograma de atividades de cada frente (P2, P3, P5, P8), a resolução dos problemas que são detectados (P2, P3, P4, P5, P6, P8), a delimitação do público atendido (P1, P6, P7), entre outras.

Para driblar a morosidade das decisões coletivas com o grupo inteiro, algumas decisões são deliberadas por grupos menores e, posteriormente, comunicadas ao grupo maior (P4, P6, P8). Normalmente dizem respeito a decisões relativas a questões éticas e técnicas, ou que não afetam o grupo todo. Por exemplo, uma das especialistas em luto, que é voluntária do projeto, reconheceu que essa é uma demanda que exige mais atendimentos, independentemente da avaliação do terapeuta responsável pelo atendimento. Por isso, ficou estipulado que pacientes com demandas de luto devem sempre passar por pelo menos quatro atendimentos pelo projeto, com possibilidade de estender para outros quatro. Também ficou estipulado, baseado em preceitos éticos da Psicologia, que caso um cliente que tenha passado por atendimento entre em contato com o terapeuta que o realizou, este deve sempre respondê-lo e, em caso de dificuldade, solicitar uma discussão de caso e possível encaminhamento (P4, P6).

Em uma situação, algumas pessoas em posições hierárquicas mais altas, movidas por um pedido de atendimento a um público específico, tomaram a decisão de atendê-lo, sem consultar o grupo. A decisão foi tomada às pressas e com pouca comunicação, o que gerou comportamentos de contracontrole em forma de fofocas, rumores, reações

emocionais negativas e contestação, por tratar-se de uma população controversa do ponto de vista de parte dos voluntários (P1, P4). Segundo Goltz & Hietapelto (2003), alguma resistência à mudança é esperada quando trabalhadores sentem que estão perdendo poder e não são consultados nas decisões que lhe dizem respeito. Esses comportamentos também podem ser interpretados como monitoramento (princípio 4) de superiores e sanções (princípio 5) (Houmanfar & Johnson, 2004; Jones, 2009). A questão foi levada para a reunião geral seguinte (princípio 6—mecanismos de resolução de conflito), onde a decisão foi explicada e foram reforçadas as premissas de que não havia obrigatoriedade em realizar atividades com as quais o voluntário não estivesse de acordo, o que reforça a importância da comunicação aberta e clara (Houmanfar et al., 2009).

4. *Monitoramento*: segundo esse princípio, 4A) monitores estão presentes e monitoram as condições do recurso e os comportamento dos usuários, e 4B) monitores são usuários ou subordinados aos usuários (Cox et al., 2010). No caso do projeto de extensão, cada voluntário é responsável por monitorar o seu próprio tempo e sua disponibilidade para o projeto de acordo com as suas condições locais e as demandas do projeto. Ao perceber um possível esgotamento, normalmente constatado por sentimentos de sobrecarga, ansiedade e irritação, os voluntários costumam conversar com gestores e coordenadoras para diminuir suas atribuições, se afastar temporária ou permanentemente, ou solicitar uma reunião com um grupo de apoio, que funciona como um suporte psicológico para os próprios voluntários (P1, P3, P4, P5, P6, P8).

Além disso, os outros voluntários também acabam monitorando, mesmo que informalmente, as condições de saúde e disponibilidade dos colegas. Isso acontece por meio de conversas informais entre voluntários com mais afinidade, entre assistentes e gestores ou coordenadoras ou, ainda, quando um colega ou gestor percebe mudanças no

comportamento de algum voluntário, como ausência em reuniões ou discussões no grupo e exposição de problemas pessoais. Nessas ocasiões, os gestores abordam os voluntários para avaliar se há algum problema que possa ser mitigado pela organização. Quando é possível fazer algo, além de oferecer apoio psicológico, o grupo se organiza para redistribuir as demandas de acordo com as possibilidades dos outros voluntários (P1, P2, P3, P6).

Como os monitores são os próprios usuários, que também podem ser prejudicados pelo esgotamento do recurso, o monitoramento tem mais chances de funcionar de forma efetiva, o que tem acontecido na equipe de redes sociais e na frente de suporte psicológico, segundo os relatos das entrevistadas (P1, P2, P3, P4, P6, P7). Na frente de suporte psicológico, houveram trocas de gestão em duas situações em que a coordenação percebeu que as pessoas nessa posição estavam sobrecarregadas e se organizaram para fazer uma substituição (P4, P6). Na frente de capacitação, em que as interações informais e as reuniões são quase inexistentes, esse monitoramento também é dificultado, como relata a gestora:

Tinha uma atividade que não estava sendo feita e quando questionei a pessoa responsável e comentei de passar a tarefa para outro voluntário, a pessoa falou que seria bom, porque não gostava de organizar essa atividade. Mas eu não tinha como saber. Só fiquei sabendo porque fui questionar o atraso.

As coordenadoras e os responsáveis por agendamentos da frente de suporte psicológico conseguem monitorar a disponibilidade do recurso dessa frente com mais facilidade, tanto por estarem diretamente em contato com o público-alvo externo quanto por terem acesso à agenda dos voluntários. Ao ser detectado o aumento nas demandas, são realizadas reuniões para decidir quais são as possíveis soluções (princípio 3),

podendo englobar rearranjo de tarefas ou abertura de processo para a entrada de novos voluntários (princípio 1).

Na equipe de redes sociais e na frente de capacitação, existe uma interdependência entre processos que também funciona como monitoramento das tarefas e do comportamento dos voluntários como subproduto das atividades (P3, P7, P8). Na equipe de redes sociais, as participantes se revezam diariamente no acompanhamento das redes sociais e na produção das postagens, que são determinadas pelo cronograma construído coletivamente. O cronograma fica disponível na descrição do grupo de mensagens, assim, todas as participantes podem acessá-lo com facilidade (regras claras e acessíveis; Houmanfar et al., 2009). Caso alguma postagem programada para um dia não for realizada, ou alguma mensagem não for respondida, a participante responsável pelo dia seguinte tem facilidade em perceber a falha. As entrevistadas relataram que isso nunca aconteceu e que quando a pessoa responsável pelo acompanhamento das redes em um dia tem alguma dificuldade em desempenhar sua função, isso é comunicado ao grupo antes da falha acontecer (P2, P3). Isso dá a oportunidade do grupo se reorganizar para suprir a demanda, gerando uma redundância no monitoramento do recurso e das atividades.

Já na frente de capacitação, não existem sobreposições entre as funções de cada voluntário: cada um é responsável por uma atividade. Sendo assim, quando um voluntário atrasa a entrega da sua parte, isso prejudica o andamento da produção. Segundo a gestora dessa frente, alguns atrasos acontecem por conta das demandas externas dos colaboradores mais atarefados. Quando alguém atrasa uma entrega ou se isso acontece com frequência, a gestora ou uma das coordenadoras entra em contato com o voluntário para averiguar o que está acontecendo e para tentar resolver o problema.

O monitoramento das horas dedicadas ao projeto também acontece de forma redundante. Cada voluntário é responsável por preencher quantas horas dedicou para cada atividade desempenhada na planilha de carga horária. Quinzenalmente, o gestor da frente revisa as horas discriminadas por cada voluntário. Segundo a gestora da equipe de redes sociais, algumas voluntárias registram poucas horas para algumas atividades. Nessas situações, a gestora monitora os benefícios contingentes aumentando o número de horas declaradas. A gestora também modificou as planilhas das participantes da frente de psicoeducação para que o número total de horas dedicadas ficasse visível, o que funciona como um *feedback* em tempo real e um reforço positivo imediato ao preenchimento da ficha.

A redundância no monitoramento e o monitoramento como subproduto das atividades também aparece na produção de materiais para as redes sociais e outros veículos de comunicação (P3, P7). Por exemplo, um material que é produzido para uma postagem envolve texto e imagens que são produzidos por uma integrante da equipe de redes sociais (e.g. voluntária RS1³). Após a produção, o material pode ser informalmente enviado para colegas com quem RS1 tem mais afinidade, para que possam revisar e dar *feedbacks*. Formalmente, o material deve ser enviado no grupo de mensagens para validação e correção pelas outras integrantes; quem estiver disponível no momento poderá fazer esse trabalho. Após a validação ou as possíveis correções, o material é postado nas redes sociais e pode motivar uma pessoa na audiência a entrar em contato com o projeto ou a indicá-lo para outras pessoas que são parte do público-alvo. Algum tempo mais tarde, um veículo de comunicação (e.g., TV1) solicita informações para uma matéria que está produzindo. As integrantes da equipe de comunicação, que também faz parte da frente de psicoeducação, verificam com a equipe de redes sociais

³ Voluntárias hipotéticas da equipe de redes sociais estão indicadas pela sigla RS

se alguma postagem com essas informações já foi feita. Nesse caso, a equipe de comunicação faz uma nova validação e possíveis correções ao conteúdo, e o adaptam para a nova demanda (P3). Quando as informações são divulgadas no telejornal, outras pessoas podem ter acesso a elas e colocá-las em prática no seu dia-a-dia (espera-se) para melhorá-lo de alguma forma, gerando um ganho na e para sociedade.

Dentro desse arranjo redundante, muitos outros erros podem ser evitados: em uma situação percebida pela pesquisadora, por exemplo, houveram equívocos na forma de mostrar um conteúdo sobre prevenção de suicídio que passaram despercebidos pela avaliação da equipe. Posteriormente, uma das coordenadoras solicitou a retirada do material das redes sociais para que as correções pertinentes pudessem ser feitas.

Hipoteticamente, caso a equipe de redes sociais não se prontifique para dar *feedbacks*, a voluntária pode cobrar que alguém revise o material a tempo da postagem. Em outra situação, também observada pela pesquisadora, uma data comemorativa (dia dos professores) passou sem uma postagem relacionada e uma integrante da equipe questionou sobre o cronograma. Seguindo a configuração do projeto, se muitas falhas desse tipo acontecem com frequência, reuniões e conversas informais podem acontecer. Caso seja detectado que a equipe está sobrecarregada ou não tem habilidades suficientes para desempenhar o trabalho, outras pessoas podem ser chamadas para integrar a equipe de acordo com as necessidades (como acontece de tempos em tempos).

Outras formas de monitoramento conjunto envolvem cronogramas de postagem e de capacitações, relatórios semanais, relatórios anuais do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e reuniões semanais ou quinzenais (P1, P2, P3, P4, P6). Fofocas e rumores (Houmanfar & Johnson, 2004; Jones, 2009) assim como comunicações com supervisores ou outros colegas (Henik, 2008) também são maneiras de subordinados monitorarem a forma como seus superiores fazem uso da

sua capacidade produtiva, como nos episódios mencionados em que uma determinada população foi aceita como público-alvo do projeto sem a consulta coletiva e em que alguns voluntários percebiam outros como aproveitadores (P1, P4, P6, P8). Ambas as situações foram resolvidas com o uso de comunicação mais clara e aberta. Em outra frente, os voluntários não estavam sentindo que sua colaboração era relevante, por divergências frequentes com o gestor. Em algumas situações, aconteciam fofocas e rumores entre voluntários, e em outras, alguns voluntários levaram a queixa até a coordenação (P2, P4, P6, P8). A partir desse monitoramento, o *feedback* foi levado até o gestor e percebeu-se que este estava sobrecarregado e que as tarefas de gestão dessa frente eram muitas. Sendo assim, a gestão foi dividida entre vários cogestores, cada um com funções diferentes e com assessores para cada função. Foi criado um novo grupo para assessorar os gestores e a frente, que também acaba funcionando como uma forma de coordenar os diferentes grupos (princípio 8) (P4).

Na frente de suporte psicológico, o monitoramento também acontece por meio do preenchimento das fichas de atendimento e das discussões de caso, que podem ser solicitadas pelos psicólogos voluntários que prestaram um atendimento. Nessas discussões, o psicólogo expõe a demanda trazida pelo cliente e as suas próprias dificuldades em relação a como intervir. Um supervisor e outros participantes discutem o caso—o que também serve de modelo para outros voluntários—e sugerem intervenções possíveis para próximas sessões ou para demandas parecidas que podem surgir em outros atendimentos (P1, P4, P6). Além de ser um monitoramento como subproduto das práticas, as discussões de caso também possibilitam um aprendizado que serve como um benefício contingente ao serviço prestado, à disposição em se expor e em dedicar horas de trabalho. Em alguns casos, os apontamentos nas discussões também podem servir como *feedbacks* positivos (princípio 2) ou negativos, que podem

ser considerados sanções (princípio 5). Percebeu-se que nessa frente, por ter menos processos com interdependência, menos benefícios individuais contingentes e imediatos, a presença de monitoramentos formais e sanções se torna mais necessária (P4, P6).

Apesar das regras estabelecidas serem consideradas claras, algumas atividades obrigatórias não estavam sendo realizadas ou foram desempenhadas com falhas, como o já citado preenchimento das fichas de atendimentos. Além do alto custo de resposta discutido no princípio 2, outra variável que foi levantada pelas entrevistadas da frente de suporte psicológico, e que contribui para a falha no seguimento dessa regra, é a falta de monitoramento dessa atividade, consequência de alguns dos fatores externos e internos do projeto (e.g. muitas atividades; equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; problemas pessoais), e da falta de sanções (princípio 5).

Ao perceberem que essas falhas aconteciam com certa frequência, as coordenadoras do projeto e as gestoras dessa frente alteraram as práticas de monitoramento e as políticas de sanções (princípio 5). A verificação de cada uma das fichas de atendimento é feita semanalmente por uma das assessoras. Caso algum voluntário que realizou um atendimento não tenha disponibilizado a ficha no local e no prazo determinados, uma assessora da frente entra em contato para verificar se o terapeuta tem dúvidas ou precisa de ajuda e solicita que a ficha seja preenchida de forma adequada em um novo prazo. Caso esse prazo não seja respeitado, uma das gestoras entra em contato com uma nova solicitação e um novo prazo. Se ainda assim esse prazo não for cumprido, uma das coordenadoras entra em contato com o terapeuta e o avisa que até que a ficha seja preenchida de forma adequada, seu serviço de atendimento dentro do projeto será suspenso (P4). Este é um exemplo de controle pelo

grupo em que as práticas de monitoramento e de sanções graduais (princípio 5) estão atreladas.

Em duas situações atípicas, um voluntário da frente de suporte psicológico deixou de retornar o contato de clientes que havia atendido ou estava agendado para atender. Em um dos casos, o monitoramento só foi possível porque o cliente comunicou o ocorrido para um conhecido de dentro do projeto e, em outro, a responsável pelo agendamento confirmou com o cliente se o atendimento havia acontecido, já que ela não estava obtendo resposta do voluntário por mensagem.

Na frente de capacitação, o monitoramento das atividades é feito pelo encadeamento das tarefas dos voluntários da frente, pelo *feedback* da participação de outros voluntários nas aulas e pelas avaliações da gestora e da coordenadora responsáveis sobre o andamento das atividades. Como destacado anteriormente, segundo as entrevistadas dessa frente, por conta da constante troca de gestores e da dificuldade de comunicação entre os participantes da frente, ela é vista como sensível, como “algo que pode se desintegrar a qualquer momento” (P8). Por isso, a coordenadora é mais ativa nessa frente do que em outras. Para obter *feedbacks* mais precisos sobre a qualidade das aulas, é requerido que os voluntários que as assistiram preencham um formulário com questões avaliativas. Porém o preenchimento não é obrigatório e tem baixo retorno (P6).

Ao longo do andamento do projeto, além da rotatividade de gestores, o número de participantes nas capacitações foi diminuindo, o que passou a desmotivar alguns dos voluntários da frente. Não foi conduzida uma avaliação rigorosa sobre o porquê dessa diminuição. Apesar disso, alguns voluntários da frente sentem que são punidos de forma não contingente por conta da insatisfação da coordenação com a situação. Com frequência, as reuniões da frente têm um clima pesado e os voluntários se sentem

cobrados sem saber o que podem fazer para entregar o que é esperado. Uma das entrevistadas mencionou que quando foi questionada sobre quais eram as suas expectativas (princípio 1), a coordenadora não soube responder com clareza (P8). Ainda assim, o clima de insatisfação é fonte de ansiedade para os voluntários da frente e acaba tendo uma função de punição, como será discutido no próximo princípio.

Também de acordo com a descrição do princípio 4 por Ostrom (1990), coordenadoras, gestores e voluntários mais ativos têm mais prestígio dentro da comunidade em que o projeto se insere. Uma entrevistada (P3) mencionou que por estar em um cargo em que tem mais visibilidade no projeto, se sente mais segura para abordar membros respeitados na comunidade de psicólogos da cidade, o que acaba gerando reforços positivos sociais e possível retorno financeiro. Uma pessoa em posição de poder tem mais recursos para melhorar sua performance e influenciar outras pessoas. Quanto mais informações uma pessoa obtiver em sua posição e quanto mais visível e importante para a organização essa posição for, maiores as chances de ter controle sobre recursos (Goltz, & Hietapelto 2003).

5. *Sanções graduais*: em conformidade com a descrição de Ostrom (1990), a maioria das sanções necessárias no projeto de extensão são aplicadas pelos próprios usuários e monitores internos, e de forma gradual. De acordo com as entrevistadas, a organização do projeto protege os interesses dos voluntários e, salvo em algumas situações—cobranças por resultados que fogem do controle dos voluntários na frente de capacitação, preenchimento de fichas na frente de suporte psicológico e falta de retorno do voluntário para os clientes—, fornece benefícios e sanções suficientes e contingentes para manter a cooperação.

Dado que tratam-se de voluntários que colaboram da maneira como podem, e que a colaboração pode mudar de acordo com as alterações em seus contextos, não existem

sanções formais ou rígidas pela diminuição da colaboração ou quando algum prazo não é cumprido. Dentre as vantagens dessa dinâmica flexível está a diminuição do nível de autocobrança e do sentimento de culpa dos voluntários, o que os mantém motivados e colaborativos (P3, P4, P5, P6, P8). Porém, essa flexibilidade também mantém punições não contingentes ou dificuldade em esclarecer expectativas—como na frente de capacitação—ou comportamentos inadequados como o não preenchimento da ficha e a responsabilidade com atendimentos. Até o momento das entrevistas, não estava claro qual seria a sanção imposta ao voluntário que não deu retorno às mensagens e atendimentos dos clientes. As entrevistadas que mencionaram o caso concordam que o voluntário deveria ser desligado, mas a coordenação ainda não havia sido convencida de que esta seria a melhor estratégia (P4, P6).

Wang e Sung (2014) observam que muitos comportamentos relevantes para os desempenhos individuais e da organização como um todo são comportamentos que não são formalmente exigidos e que podem ou não serem recompensados. Os autores ressaltam que uma liderança ética é uma liderança que se preocupa com a organização e com os subordinados, incentiva a retribuição de comportamentos sociais positivos e responsabiliza subordinados pela manutenção de padrões éticos por meio de recompensas e punições.

Seguindo essa lógica, muitos voluntários nutrem relações pessoais próximas o suficiente para saberem das mudanças nas condições pessoais uns dos outros, o que promove uma “humanização” [*sic*] (P3) dos colegas e superiores, e facilita a comunicação (P3, P4, P5, P6, P8). Em conformidade com Ostrom (1990), essa proximidade possibilita que as sanções sejam flexibilizadas de acordo com cada contexto individual em cada situação (P4, P5, P6, P8). Apesar de o grupo ser bastante acolhedor quando os voluntários comunicam alguma falha própria ou alguma

dificuldade, a não conformidade com as expectativas costuma vir junto de um sentimento de culpa (P1, P3, P4, P8).

Em algumas situações, a apresentação de *feedbacks* positivos pode manter a cooperação por reforço positivo. Porém, por mais que elogios sejam genuínos, alguns comportamentos podem ficar mais sob controle desses elogios do que dos resultados que eles descrevem, produzindo uma dependência de elogios e diminuição do prazer, da motivação e da sensação de realização como subprodutos (Deci & Ryan, 2016; Kohn, 2001).

Além disso, mesmo comportamentos mantidos por reforçamento positivo podem ter consequências aversivas atrasadas (Perone, 2003; Skinner, 1971). Contingências de reforçamento positivo podem ser perigosas justamente porque não produzem fuga ou esquiva, mesmo que a longo prazo haja prejuízos (Skinner, 1971). Por conta de questões como esta, alguns autores defendem que não deve haver distinção entre reforço positivo e negativo. Mesmo procedimentos considerados exemplos ideais de reforçamento positivo têm incorporados elementos de reforçamento negativo (Michael, 1975; Perone, 2003).

Por exemplo, uma das voluntárias (P3) relatou ter tentado sair da função que ocupava. Seu pedido foi recebido com muita compreensão e com a sugestão de que ela se afastasse temporariamente das atividades mas se mantivesse na função, já que a desempenhava muito bem. A voluntária relatou ter se sentido muito feliz por ter seu trabalho e sua colaboração reconhecidos, mas se sentiu pressionada a manter a função. Ela relata que mesmo sem a obrigação de desempenhar algumas tarefas, sente ansiedade por ainda estar no cargo e pela perspectiva de um dia ter que retomar as atividades.

Outra voluntária (P4) relatou que, apesar de ter se sentido muito feliz e reconhecida, negou uma posição oferecida pela coordenação na gestão de uma frente,

porque sabia que as suas condições pessoais naquele momento (vida profissional e familiar) poderiam interferir no bom desempenho das tarefas. Depois de outras conversas e reorganizações nas atribuições desta gestão, a voluntária aceitou o cargo, mas relatou se sentir muito mal quando não consegue executar todas as tarefas.

As sanções informais não estão prescritas em normas ou regras e podem tomar diversas formas. Entre essas podemos citar provocações ou ataques direcionados à colegas (Einarsen & Raknes, 1997; Jones, 2009), impedimento de falar ou de exercer tarefas e indução proposital ou não de reações emocionais negativas (Zapf & Einarsen, 2005). Segundo Skinner (1953/2014), o controle social pode gerar reações emocionais, que afetam o comportamento operante de ambas partes envolvidas na relação de controle. Ao ter um comportamento (considerado “ruim” pelo grupo) punido, o indivíduo—controlador ou controlado—pode experienciar reações emocionais aversivas. Outro comportamento, considerado “bom” pelo grupo, tem mais chances de ser reforçado. Consequentemente, a probabilidade de o indivíduo emitir a resposta punida—“ruim”—diminui. No exemplo em que a voluntária tentou deixar o cargo que ocupava, não tê-la nesse cargo é “ruim” para o grupo, o que pune a sua tentativa de sair, e estabelece reforços adicionais para ela se manter no cargo e desempenhar tarefas de forma adequada. No episódio em que a população controversa foi incluída no público-alvo, as pessoas que tomaram a decisão foram expostas aos *feedbacks* e reações emocionais negativas das pessoas que não estavam de acordo. Consequentemente, experimentaram reações emocionais de culpa e sentimentos de inadequação (P1, P2, P4). Na frente de capacitação, a falta de interações no grupo de mensagens gera reações emocionais negativas em outros membros, e as expressões de insatisfação desses membros geram mal estar entre outros. Alguns desses membros passaram a ser mais ativos no grupo de mensagens, reforçando as expressões de insatisfação e as reações

emocionais, enquanto outros seguiram com o esquema de extinção dessas expressões (P8).

Outra entrevistada (P3) relatou ter se sentido constrangida pela reação de outros voluntários quando recebeu um *feedback* positivo público. Ela relatou ter percebido risadas de outros voluntários que a deixaram desconfortável e com a sensação de que eles a viam como “puxa-saco” ou como se o reconhecimento fosse superestimado. Em situações em que uma performance ou um relacionamento com gestores podem ser comparados, é possível que surjam sentimentos de inveja junto de comportamentos contraproducentes e conflitos interpessoais (Wang & Sung, 2014). Nessa situação, a voluntária solicitou ao seu gestor que não fizesse mais elogios em público direcionados à ela.

Também existem sanções naturais como a perda da possibilidade de participar de apresentações em congressos ou em um programa de televisão. Além de ser uma perda de consequência reforçadora para os próprios voluntários, também existe uma perda dessas consequências para o grupo. Para que essa perda não se concretize, as equipes arranjam contingências, como reuniões e conversas nos grupos de mensagens, para se organizarem e manterem a colaboração dos voluntários, conectando verbalmente as suas respostas com as consequências reforçadoras atrasadas (Glenn et al., 2016).

Quatro das cinco entrevistadas em papel de gestão ou coordenação relataram que, em algum grau, tendem a não aplicar sanções para evitar conflitos (P1, P3, P4, P5) e duas por não se sentirem no direito de cobrar por desempenhos diferentes, já que estão lidando com voluntários (P1, P3). Essas relataram que, muitas vezes, preferem fazer uma atividade difícil, ou corrigir algo que não está em conformidade com o esperado, do que pedir para que o responsável o faça. Apesar disso, na frente de capacitação, algumas cobranças vistas como punitivas e não contingentes ao desempenho dos

voluntários seguem acontecendo. Segundo a hipótese das entrevistadas dessa frente, isso se dá por conta da sensação generalizada de insegurança em relação à frente, já que não existem indicadores objetivos que justifiquem a insatisfação e tão pouco uma avaliação cuidadosa dos fatores relacionados com a insegurança.

Em situações em que a correção da resposta de um voluntário é inevitável, instituiu-se informalmente que os gestores ou as coordenadoras poderiam ter conversas informais para sugerir mudanças na resposta do voluntário em questão, ou que reuniões fossem realizadas com toda a equipe para que o problema fosse resolvido coletivamente (P2, P4, P5, P8). Na frente de suporte psicológico, quando um terapeuta não preenche as fichas após um atendimento, são feitos diversos contatos por pessoas diferentes ao longo de semanas, antes que o terapeuta seja impedido de fazer outros atendimentos caso a tarefa não seja cumprida.

Outras formas de correção que podem ser punitivas para alguns voluntários envolvem orientações nos grupos de mensagem para o preenchimento das fichas de carga horária (P3, P5, P6, P7), de atendimento (P4, P7) e para a participação em reuniões (P3, P7). Outras situações aversivas mencionadas por pessoas em posições de gestão envolvem o desenvolvimento de tarefas burocráticas e de monitoramento como relatórios (P1, P3), fiscalização de fichas (P4) e a percepção de que alguém está desmotivado (P1, P3, P5).

Apesar do custo pessoal da responsabilidade de aplicar sanções e de ter mais responsabilidades, os voluntários em papel de gestão e coordenação também têm mais benefícios (princípio 2). Entre os citados estão: a possibilidade de delegar tarefas (P3); ter mais informações do projeto como um todo e da frente pela qual é responsável (P3, P5, P6), poder fazer contribuições de acordo com tais informações (P3, P4, P5, P6); prestígio social (P1, P3); possibilidade de se relacionar com profissionais respeitados

(P3, P4, P5), de desenvolver habilidades interpessoais (P1, P2, P3, P4, P5, P6), de conversar e se relacionar com pessoas (P1, P5, P6) e o sentimento de orgulho por fazer parte de algo que está em consonância com os seus valores (P1, P2, P3, P4, P5, P6).

Em concordância com Ostrom (1990), a construção de uma rede de relacionamentos coesa, de atividades informais e de rituais de comemoração dentro do projeto parece reduzir a necessidade por sanções. 87% das entrevistadas mencionaram que a rede de relacionamentos no projeto vem sendo cada vez mais desenvolvida e reforçada (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8). Alguns voluntários já mantinham relacionamentos uns com os outros antes da sua participação no projeto, outros relacionamentos se desenvolveram dentro dele. Apesar de reconhecerem a necessidade de desenvolver os mecanismos que facilitam essa rede de relacionamentos, as entrevistadas reconheceram alguns que já estão em funcionamento: a comunicação dentro dos grupos de mensagem (P1, P2, P3, P4, P8), a expressão de preocupação das gestoras e coordenadoras por voluntários que estão afastados (P2, P3, P6), as reuniões em grupos reduzidos (P3, P4, P6, P8), os grupos de apoio (P1, P2, P3, P4, P6, P8), a interdependência entre processos que incentiva a comunicação (P2, P3, P6) e o grupo de assessoria do suporte psicológico (P1, P2, P3, P4, P6, P8). Segundo uma das entrevistadas,

A coordenação é muito presente nas discussões em grupo, então tem uma abertura. Quando a gente tá numa posição mais alta na hierarquia, a gente tem que dar uma abertura pras pessoas conversarem com você. Não adianta só falar que pode vir conversar! Mas elas sempre mandam mensagem no grupo, falam quando estão ocupadas, o que humaniza a pessoa. Acho que isso facilita (P3).

Na frente de capacitação, onde a pouca frequência das reuniões dificulta a interação social, ocorrem mais infrações no cumprimento dos prazos e mais reações emocionais

negativas. Além disso, a coordenação evita sanções por considerar a frente frágil e por conta de que os participantes são voluntários (P5), ao mesmo tempo que as reações emocionais negativas e as cobranças por resultados diferentes são sentidas como punições (P8). Tanto nessa frente quanto na frente de suporte psicológico, parte significativa dos participantes são profissionais e têm mais tarefas fora do projeto e, segundo duas entrevistadas (P4, P5), haveria mais cooperação se as sanções fossem mais frequentes e mais rígidas.

Os encontros informais ainda são pouco frequentes e acontecem de forma remota por conta do distanciamento social na pandemia, e mesmo assim, já geraram interações informais reforçadoras e reconhecidas pelas entrevistadas como relevantes para a coesão social (P1, P2, P3, P4, P6). Os rituais de comemoração não são estabelecidos formalmente e costumam acontecer de forma natural, como quando o grupo reconhece que realizaram alguma atividade importante (P1, P2, P3, P5, P6, P8).

6. *Mecanismos de resolução de conflito*: poucos conflitos foram relatados pelas entrevistadas. Ainda assim, alguns conflitos surgiram. Entre os mencionados pelas entrevistadas estão: a dificuldade que alguns voluntários tiveram para se integrar em grupos já bem estabelecidos (P3, P5), hostilidade de pessoas que não se sentem tão reconhecidas quanto outras (P3, P6), pedidos de trabalho que interferem no planejamento estabelecido previamente (P3, P8), demora para responder mensagens nos grupos (P5, P8), dificuldade de gestores em acatarem sugestões (P4, P6), decisões sobre inserir novos públicos e atividades no projeto (P1, P2, P3, P4, P6), o incômodo com pessoas que não estavam engajadas em atividades (P3, P6) e a dificuldade em esclarecer expectativas e levantar indicadores objetivos para avaliar o desempenho de voluntários (P5, P8).

Em conformidade com Ostrom (1990), as arenas presentes no projeto para resolução de conflitos são locais, de acesso rápido e de baixo custo—reuniões por aplicativos de encontros *online* ou conversas por aplicativos de mensagens. As comunicações acontecem a) entre uma pessoa com algum conflito interpessoal e a gestão ou coordenação; b) entre uma equipe, uma frente ou c) entre todos os participantes do projeto, a depender do conflito a ser resolvido (P2, P3, P5, P6, P8).

Apesar de alguns conflitos terem emergido por conta de comunicações incompletas ou ambíguas—como os exemplos citados anteriormente: inclusão de público sem deliberação, o esclarecimento de que cada voluntário contribui de forma diferente e a dificuldade em reconhecer expectativas—a maioria foi resolvida uma vez que as informações foram esclarecidas (P1, P2, P3, P6, P7). Um conflito que não foi possível resolver envolveu a dificuldade de interação na frente de capacitação que culminou na saída de uma das gestoras da posição. Nessa frente, existe um incômodo pela demora de alguns participantes em responder mensagens. Para uma das entrevistadas da frente (P5), não houve uma comunicação direta de que essa demora poderia existir. Para outra (P8), um dos voluntários avisou que não conseguia acompanhar as conversas no grupo e pediu para que as comunicações fossem feitas por mensagens privadas, o que é incomum nas comunicações do projeto. Para as duas, essa dificuldade é responsável por causar certa frustração e gerar fofocas e reações emocionais entre outros participantes.

A subversão clara e deliberada de regras para ganho pessoal unilateral não foi mencionada em nenhuma das entrevistas, mas algumas mencionaram que às vezes elas ou seus colegas se sentem lesados por alguns arranjos que podem privilegiar alguns voluntários em detrimento de outros. Um incômodo que uma das entrevistadas observou em uma colega diz respeito à possibilidade de permanência de voluntários no projeto mesmo em momentos que estes não estejam contribuindo. Segundo a colega em

questão, algumas provas de títulos de concursos não avaliam a carga horária certificada em projetos, e sim, o período que a pessoa esteve neles, o que pode trazer desvantagens para quem pretende prestar concursos públicos (P6). Outra entrevistada da frente de capacitações mencionou que, apesar de entender os critérios para a distribuição da autoria das capacitações, se sente lesada pela forma como ela é feita, já que também pretende prestar concursos (P8).

Outro ganho pessoal possível, mencionado por uma das entrevistadas (P3), seria a participação nas capacitações mesmo sem outras contribuições para o projeto. A entrevistada se mostrou incerta em relação às regras referentes a quem pode assistir às capacitações, por conta de informações ambíguas. Em uma situação, foi dito que pessoas de fora do projeto poderiam assisti-las. Em outro momento, foi determinado que as capacitações seriam destinadas apenas aos participantes do projeto. Outro indício de que as regras sobre quem pode assistir as capacitações não são claras envolvem relatos—ouvidos pela pesquisadora em outros contextos—de pessoas que escolheram não participar de aulas por não estarem contribuindo em atividades no projeto naquele período. Outra entrevistada (P8) relatou crer que algumas pessoas se mantêm no projeto mesmo sem contribuir por conta do *status* de estar participando de um projeto socialmente reconhecido na área.

Ostrom (1990) leva a questão da parasitagem como um tema central a ser solucionado em sua teoria. Quando o acesso ao recurso é aberto e a exclusão de beneficiários é difícil, algumas medidas devem ser desenvolvidas para reduzir a tentação de se apropriar do recurso sem contribuir para seu desenvolvimento. Caso isso aconteça com frequência, o funcionamento e a sustentabilidade do sistema ficariam prejudicados. Apesar das regras incompletas e da facilidade de alguém participar de uma capacitação mesmo sem estar contribuindo, nenhuma entrevistada mencionou ter

percebido esse abuso, pelo menos não de maneira deliberada. É possível que os voluntários se automonitorem e se monitorem mutuamente a esse respeito.

Durante sua entrevista, a gestora da frente de capacitação falou sobre as questões divergentes por trás desse conflito:

A coordenação acredita que as capacitações têm que ser abertas, como uma forma de retribuição à sociedade. Porém, alguns palestrantes trazem relatos de caso, mesmo que a gente peça para eles não trazerem. E se a gente abre a aula ao vivo para todo mundo, a gente não tem como controlar quem é da Psicologia e quem não é. Então a gente sempre fica nesse impasse... no final, acabamos abrindo o acesso às aulas no YouTube, depois que elas são editadas.

Outro conflito, não abordado até este momento, diz respeito às interrupções não planejadas da equipe de redes sociais. Apesar de que, segundo as premissas do projeto, todos os pedidos feitos podem ser recusados e de que dentro dele não existem hierarquias de poder, alguns participantes detém maior número de reforçadores importantes para outros voluntários, fora do projeto. Por exemplo, alguns dos integrantes do projeto são profissionais de renome, à frente de projetos interessantes ou professores do curso de graduação em Psicologia, cursado por outros voluntários. Hipoteticamente, caso haja algum conflito entre um aluno e um professor no contexto do projeto, este poderia reter reforçadores importantes para aquele no contexto da graduação. Essa possibilidade pode levar alunos a evitarem conflitos com professores dentro do projeto e se sentirem coagidos a atenderem seus pedidos. Essa suposição foi levantada por uma voluntária durante uma discussão em uma capacitação mediada pela pesquisadora e, mais tarde, confirmada por uma das entrevistadas (P3). Outra entrevistada que é estudante da graduação (P5) mencionou que teria vergonha caso fosse mal na disciplina de um dos professores que estão no projeto e que às vezes sente

que, apesar de ser gestora de uma frente, não é respeitada por alguns colegas do projeto que são profissionais formados. A entrevistada P6, que também é estudante da graduação e gestora de outra frente, corroborou esse relato acrescentando que, muitas vezes, os voluntários profissionais somente atendem aos seus pedidos quando a coordenadora intervém, o que também se soma às questões relativas a relações de poder informais presentes no projeto. Situações como essa, levantam discussões relevantes para o princípio a seguir.

7. *Reconhecimento do direito de se organizar*: as únicas regras impostas por agentes externos dizem respeito a burocracias determinadas pelo CNPq, por diretrizes éticas dos conselhos que regulamentam a atuação dos profissionais que fazem parte do projeto e das instituições nas quais os servidores públicos atendidos pelo projeto trabalham. Todas as outras regras e processos relativos ao grupo são definidas pelo grupo e todas as condições relativas a cada voluntário são definidas pelo próprio voluntário. Esse princípio é observado na maneira como cada frente se organiza e se divide; na maneira como cada frente, cada equipe e cada voluntário determina seus processos de trabalho e seus horários; na possibilidade de recusar pedidos; na autonomia que cada equipe tem para marcar reuniões e tomar decisões, independentemente de gestores e coordenadoras e; na possibilidade que cada voluntário tem de decidir quais funções quer desempenhar.

Sendo assim, no projeto de extensão, cada frente, cada equipe e cada voluntário têm autonomia para tomar decisões que dizem respeito à sua disponibilidade e à atividade que desempenham. Segundo as entrevistadas da equipe de redes sociais, muitas vezes as gestoras e coordenadoras não participam das reuniões e apenas são comunicadas das decisões tomadas pelos outros membros (P2, P3).

Segundo Maslach et al. (2001), ter um senso de autonomia é um fator protetivo contra o esgotamento emocional no trabalho. Essa asserção é compatível com algumas afirmações das entrevistadas. Uma delas afirma:

Me sentia frustrada com as demandas do projeto quando estava fazendo muitas coisas, mas depois que consegui me distanciar, melhorou. Eu vou fazer porque eu quero, não porque eu devo. Agora não me sinto mais tão culpada. Ter a liberdade de escolher me deixa mais motivada pra me manter fazendo aquilo [que me propus] (P3).

Uma das gestoras afirmou que perguntou para cada integrante da sua equipe o que eles gostariam de fazer já que “não adianta uma pessoa pegar algo que não quer fazer e não fazer bem, não gostar do que está fazendo e depois desistir do projeto” (P5). Outra voluntária afirma que não gosta de participar das reuniões e de preencher as fichas de atendimento, mas gosta de desafios e aceita atender diversos casos ao mesmo tempo, mesmo que sejam casos difíceis e que outras pessoas têm dificuldades (P7).

Ainda assim, a premissa de autonomia pode ser cooptada por relações em que há assimetria de poder, como em exemplos citados anteriormente e pelo sentimento de culpa por não estar fazendo mais ou quando uma coordenadora intervém nos pedidos de trabalho. A quantidade de recursos que alguns integrantes dedicam ao projeto pode servir como um controle pelo grupo. Uma entrevistada relatou que quando outras pessoas trabalham menos, ela se sente aliviada e que também pode trabalhar menos (P3). Essa premissa também está de acordo com o que Ostrom (1990) descreveu como monitoramento do recurso e das atividades por usuários e a percepção de justiça mediando a cooperação quasi-voluntária.

8. *Para grupos que fazem parte de um sistema social maior, deve haver uma coordenação apropriada entre grupos relevantes:* no projeto de extensão, existem vários mecanismos

para a coordenação entre grupos: as duas coordenadoras do projeto participam dos grupos de mensagens de todas as frentes e conseguem monitorar informações de uma frente que podem ser relevantes para as outras; a reunião semanal de gestores; o grupo de assessoria, que conta com alguns dos voluntários mais ativos e tem a função de monitorar as atividades e as condições locais e do recurso, assim como encontrar soluções para os problemas que surgem. Muitas das integrantes desse grupo participam de várias frentes diferentes e, assim, conseguem repassar informações relevantes de uma frente para a outra à medida que os assuntos associados surgem no grupo de mensagens ou nas reuniões. No grupo da assessoria, as coordenadoras são mais presentes, o que também gera uma abertura na comunicação entre elas e as outras frentes.

Na reunião semanal de gestores, as necessidades reconhecidas em cada frente são apresentadas e discutidas. Assim, gestores que reconhecem que as demandas apresentadas podem ser supridas por atividades referentes à sua frente podem contribuir com a solução. Isso, por sua vez, pode aumentar a participação e a exposição do gestor dentro da comunidade, conferindo-lhe mais prestígio e contatos profissionais.

Como é possível perceber, as estratégias que Ostrom (1990) constatou no gerenciamento de recursos naturais também podem ser observadas no gerenciamento de recursos humanos. Assim como no gerenciamento de recursos naturais, caso as contingências em funcionamento na gestão de recursos humanos em uma organização de trabalho não estejam bem definidas, também existe o risco de que esse recurso se esgote (Camargo & Calixto, 2020). Isso pode acontecer de diversas formas: adoecimento mental de trabalhadores, absenteísmo, presenteísmo, conflitos, diminuição da disposição ou motivação, até a saída de colaboradores da organização. Qualquer que seja a forma como o esgotamento acontece, ele acarreta em prejuízos financeiros ou operacionais para

indivíduos e organizações, o que configuram práticas com efeitos deletérios para a manutenção de um sistema.

Indicadores de esgotamento

Taxas de retenção e rotatividade de colaboradores podem ser calculadas de diversas formas. Algumas fórmulas levam em consideração a quantidade de pessoas em uma organização ou um departamento em um período anterior ao do cálculo (Pereira & Oliveira, 2018), enquanto outras consideram apenas a quantidade de pessoas que se mantiveram ou saíram da organização ou departamento em dado período e o número de pessoas que compõem essa organização ou departamento (Strouse, 2004). Por conta da forma como o projeto foi desenvolvido—em meio à crise—, esses dados só passaram a ser coletados com precisão e de acordo com cada frente a partir do seu décimo terceiro mês, o que impossibilitou o cálculo preciso desses indicadores. Ainda assim, os dados aproximados foram coletados e estão exibidos na Tabela 1.

Tabela 1

Número aproximado de entradas, saídas, voluntários presentes, voluntários desde o início e mudanças de gestão no projeto e nas equipes estudadas

	Projeto Suporte Psicológico Covid-19	Frente de Suporte Psicológico	Frente de Capacitação	Equipe de Redes Sociais
Entradas	141	73	9	13
Saídas	31	38	4	6
Voluntários no 15º mês	110	35	5	7
Voluntários desde o início	-	-	2	2
Mudanças de gestão	0	2	3	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Até o décimo quinto mês, no projeto como um todo, houveram 141 entradas e 31 desligamentos, sendo que 110 pessoas estavam inseridas, apesar de nem todas estarem ativas. Na frente de suporte psicológico, foram 73 inclusões e 38 desligamentos, sendo que 35 terapeutas estavam presentes e ativos. Não existe o dado de quantas pessoas estiveram presentes desde o início e houveram duas trocas de gestão. Na frente de capacitação, houveram 10 entradas e quatro saídas, sendo que dois voluntários se mantiveram desde o início do projeto e a frente contava com cinco integrantes. Houveram três trocas de gestão. A equipe de redes sociais atualmente soma sete participantes, 13 entradas e seis saídas, sendo que duas pessoas estão desde o começo e não houveram trocas de gestão.

Em relação à produtividade das equipes, nenhuma entrevistada mencionou problemas que impedissem a execução adequada dos objetivos principais do projeto, com exceção de algumas tarefas como o preenchimento das fichas de atendimento e da planilha de carga horária. Os dados relativos à produtividade de cada equipe estudada estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Média mensal de produtos e serviços entregues por cada equipe estudada em três momentos

	Serviços e produtos entregues		
	1-3 mês (média)	7-9 mês (média)	12-15 mês (média)
Frente de Suporte Psicológico*	9,3	6,7	22,3
Frente de Capacitação**	4	4	1,7
Equipe de Redes Sociais***	17,7	12,7	14,7

* Pessoas atendidas ** Capacitações realizadas *** Postagens realizadas

Fonte: Dados da pesquisa

Foram considerados apenas os produtos e serviços principais de cada frente. No caso da frente de suporte psicológico, foi considerado apenas o número de pessoas atendidas, já que a aferição do número de atendimentos depende de outros fatores, como o preenchimento completo das fichas de atendimentos e a verificação delas pela assessora da frente—tarefas que, no momento dessa coleta, estavam atrasadas. Outra questão que pode ter enviesado esse dado é que nos primeiros meses, a maioria dos clientes passavam por apenas um atendimento, enquanto que nos últimos meses, a maioria costumava passar por pelo menos quatro (P6). Segundo a gestora da frente, estima-se que o número real de atendimentos pode ser até quatro vezes maior do que o número de pessoas atendidas, em especial nos últimos meses. Em relação à frente de capacitações, foi considerado o número de aulas realizadas e na equipe de redes sociais, o número de postagens.

Por conta da evolução da pandemia e da expansão do público-alvo atendido pelo projeto, o número de atendimentos cresceu ao longo do tempo, mesmo que o número de voluntários ativos na frente tenha diminuído (P6, P7). Nos primeiros meses do projeto, a expectativa de atendimentos não foi atendida, pois a busca por atendimentos foi baixa. Apesar da frustração sentida por alguns voluntários (P1, P6, P8, pesquisadora, outros voluntários em conversas com a pesquisadora), esse momento foi importante para a organização de atividades que embasaram o funcionamento do projeto em meses seguintes (P1, P6). Muitos voluntários estiveram na frente de suporte psicológico por muitos meses sem prestarem nenhum atendimento. No momento da finalização desta pesquisa (décimo quinto mês de projeto), todos os voluntários da frente estavam acompanhando pelo menos um cliente, havia uma fila de espera de cerca de um mês, e um processo seletivo para a entrada de novos voluntários estava sendo organizado (P6).

Houve uma queda significativa no número de capacitações realizadas, de uma média de quatro capacitações mensais nas duas primeiras medidas, para 1,7 nos três

últimos meses. A decisão de reduzir a frequência das capacitações foi tomada no retorno às atividades da frente depois do recesso do fim do ano de 2020, por conta da queda do número de participantes nas aulas (P5, P8) e pela dificuldade que a equipe mostrava em trazer novas ideias (P8).

A queda no número de participantes nas capacitações pode estar relacionada com o fato de que os manejos clínicos referentes à crise já não estavam tão estranhos para os terapeutas como no começo da pandemia, ou por conta de as atividades externas ao projeto terem voltado ao normal ao longo dos meses, deixando menos tempo para os voluntários participarem das capacitações (P5, P6, P8). As entrevistadas (P6, P8) mencionaram que possivelmente as pessoas já estavam esgotadas emocionalmente por conta das restrições impostas pela pandemia, e esgotadas do trabalho *online* e na frente de telas, algo que também foi responsável pela redução da participação da pesquisadora nas aulas.

Na equipe de redes sociais, a produção se manteve relativamente estável, sendo que nos três primeiros meses ela foi um pouco maior, possivelmente pela necessidade de mais divulgação do projeto no início. Nessa época, a equipe era maior e vários outros materiais foram produzidos uma única vez, como a definição de elementos da comunicação visual e alguns manuais (P3). A produção dessa equipe e da equipe de capacitação não depende tanto das demandas externas quanto a da frente de suporte psicológico. Enquanto esta está sujeita à procura de clientes pelo serviço, as outras duas estão sujeitas a planejamentos internos, que ficam sob controle maior da própria equipe.

As variáveis presentes no projeto citadas espontaneamente pelas entrevistadas como relevantes para evitar o esgotamento de recursos humanos foram a definição adequada de papéis e funções (P1, P2, P4, P5, P6, P8), a flexibilidade na atribuição e nas cobranças pelas tarefas (P1, P2, P3, P4, P6, P7), os grupos de apoio e os relacionamentos interpessoais (P1, P4, P5, P6, P8), o reconhecimento social (P3, P5, P6, P8), e a

oportunidade de aprender comportamentos relevantes (P1, P3, P4, P5, P6, P8). As variáveis citadas como fatores de risco para a retenção desses recursos foram a sobrecarga (P1, P3, P4, P6, P8)—principalmente por dificuldades pessoais em dizer “não” e por autocobrança—, a falta de reconhecimento e de interações informais (P5, P8) e demandas externas conflitantes (P1, P4, P5, P6, P8).

De maneira geral, os fatores de risco para esgotamento emocional investigados (retirados do Inventário *Burnout* de Maslach; Maslach & Jackson, 1981) foram relatados com baixa frequência, com exceção da identificação com a demanda emocional dos clientes (relatada por 100% das entrevistadas) e de relatos de fadiga. Este fator também foi confirmado por todas as entrevistadas, porém algumas deixaram claro que essa fadiga ou cansaço não estavam relacionados exclusivamente com o projeto, mas sim, com outras questões de suas vidas pessoais e da pandemia (P1, P2, P4, P5, P6, P8).

Considerações Finais

Os princípios utilizados para a governança eficaz de recursos naturais compartilhados descritos por Ostrom (1990) também foram observados no gerenciamento de recursos humanos voluntários no projeto de extensão Suporte Psicológico Covid-19. Também foi observado que a) em grupos nos quais as gestoras e coordenadoras responsáveis tinham mais experiência com projetos de extensão e, conseqüentemente, já haviam otimizado o uso das estratégias de gestão de pessoas, os princípios de Ostrom foram observados com mais consistência; e b) nesses grupos, os recursos humanos foram menos esgotados, tanto em termos de rotatividade de gestores, quanto de esgotamento emocional e de conflitos relacionados à atividade.

Na equipe de redes sociais—da frente de psicoeducação—, a gestora e a coordenadora responsáveis têm, respectivamente, sete e quatorze anos de experiência em outro projeto de extensão e muitas das estratégias de gestão utilizadas na frente foram

adaptadas dessa experiência. Nessa equipe, as regras, funções, processos e expectativas (princípio 1) estão claros para seus membros, mesmo que alguns conflitos ainda estejam presentes; existem benefícios contingentes (princípio 2), tanto para os indivíduos quanto para o grupo, que são acessados diretamente pela equipe na forma de *feedbacks* positivos (tanto entre a equipe quanto em reuniões gerais e de gestores), horas de certificação, participação em congressos e em artigos científicos, reconhecimento, apoio social e resultados de postagens—interações nas redes sociais e aumento na procura por atendimentos; as escolhas sobre atividades e processos são todas deliberadas entre o grupo (princípio 3) em reuniões e conversas no grupo de mensagens; o monitoramento (princípio 4) das atividades, das condições externas e do recurso é feito pelos próprios membros como subproduto do revezamento e entrelaçamento das atividades, assim como por meio dos relacionamentos interpessoais bem estabelecidos; por isso, existe pouca necessidade de sanções (princípio 5); os conflitos são resolvidos satisfatoriamente (princípio 6) por meio de conversas com a gestora e com a coordenadora e de esclarecimento de funções e papéis; as participantes têm mais autonomia (princípio 7), com mais facilidade de remanejamento das atividades e de tomar decisões sem a mediação das gestoras e da coordenadora; a comunicação entre as outras equipes da frente e outras frentes do projeto é suficiente para a manutenção das tarefas (princípio 8).

A frente da qual essa equipe faz parte foi a única em que não houveram trocas na gestão ao longo do projeto. Vale ressaltar uma possível variável, levantada por duas entrevistadas (P5, P6), para o sucesso dessa equipe: a maioria das voluntárias são estudantes de graduação que, supostamente, têm mais tempo para dedicar às atividades acadêmicas do que os membros das outras frentes que são, em sua maioria, profissionais formados. Nenhuma das duas entrevistadas fazia parte da equipe de redes sociais, mas ambas eram estudantes de graduação.

Na frente de suporte psicológico, as gestoras e a coordenadora responsáveis não tinham experiência prévia com gestão de pessoas e de projetos e uma das assessoras tinha quatro anos de experiência em um projeto de extensão. Nessa frente, as funções e expectativas (princípio 1) estão claras, porém algumas regras e processos ainda estão em construção, o que levou a alguns conflitos. Existem benefícios contingentes (princípio 2) na forma de *feedbacks*, horas de certificação, discussões de caso, desenvolvimento de repertórios profissionais, reconhecimento e apoio social, mas alguns benefícios inerentes da prática clínica não ficam sempre acessíveis para os terapeutas e algumas atividades, como o preenchimento das fichas de atendimento, têm um custo de resposta alto e não têm benefícios contingentes para o voluntários—apenas para o projeto. As escolhas sobre o público-alvo, as regras e os processos são morosos e, apesar dos esforços da coordenação, nem sempre são deliberadas entre o grupo todo (princípio 3).

O monitoramento (princípio 4) do cumprimento das tarefas pode ser feito pelo encadeamento das atividades de vários voluntários apenas em alguns casos, como no agendamento do atendimento e na avaliação do sofrimento subjetivo do cliente. Em outros, monitorar e cobrar pelo preenchimento adequado de fichas se mostrou desgastante para os responsáveis pela atividade. Monitorar diretamente a qualidade técnica dos atendimentos é praticamente impossível e ainda mais difícil se o voluntário não solicita uma discussão de caso ou demora para preencher a ficha de atendimento. Também não existem processos estabelecidos para verificar se o atendimento aconteceu ou não.

Porém, o monitoramento da disponibilidade de terapeutas em relação à demanda por atendimento é possível pelo encadeamento com a atividade de agendamento. Essa atividade também possibilita monitorar as condições externas dos voluntários, quando esses diminuem as horas disponíveis para o projeto por conta de condições pessoais,

independentes do projeto. A presença de voluntários nas reuniões gerais também é uma forma de monitorar a sua presença e o seu engajamento.

Por conta dessas dificuldades, a necessidade de sanções (princípio 5) nessa frente se mostrou mais necessária. Apesar disso e em conformidade com o princípio 2 (equivalência entre fornecimento e ganhos), as entrevistadas demonstraram dificuldade em aplicar sanções, principalmente porque o projeto é formado por voluntários. Como consequência, alguns problemas se mostraram difíceis de serem resolvidos, por vezes causando conflitos. As arenas de resolução desses conflitos (princípio 6) estão presentes, mas ainda não são suficientes para resolvê-los de maneira satisfatória.

Os participantes têm autonomia (princípio 7) para aumentarem ou diminuïrem suas horas dedicadas ao projeto, para participarem ou não das reuniões ou para atenderem ou não a certos públicos. Porém, não têm autonomia para se recusarem a preencher as fichas dos atendimentos realizados, um problema unânime entre as entrevistadas. Essa é a frente que tem mais contato direto com as outras frentes e a coordenação entre os grupos relevantes (princípio 8) é mais eficiente. Em relação ao número de pessoas ativas (35), essa foi a frente que teve o maior número de saídas (38 - 108%) e, no momento, passa pela terceira gestão.

Algumas ações para a melhoria dessas condições já estão em desenvolvimento, como o aperfeiçoamento de regras e sanções em grupos menores; o incentivo para discussões de casos e para o entrosamento da equipe por meio de mensagens de vídeo nos grupos de aplicativo; sanções graduais mais contingentes ao não preenchimento de fichas e maior divisão de tarefas entre as gestoras e assessoras para diminuir a sua sobrecarga. Foi sugerido a elaboração de uma estratégia de monitoramento para a realização dos primeiros atendimentos e que os resultados dos *follow-ups* das avaliações fossem divididos com os terapeutas responsáveis.

Na frente de capacitação, com exceção do primeiro gestor que deixou a frente no primeiro mês do projeto, os gestores e a coordenadora responsável também não tinham experiência em gestão de pessoas antes do projeto. Nessa frente, as regras, funções e processos (princípio 1) estavam bem estabelecidos mas as expectativas não estavam claras. Portanto, apesar de existirem benefícios contingentes para os indivíduos (princípio 2)—horas de certificação, desenvolvimento de habilidades profissionais, possibilidade de fazer contatos profissionais, realização de tarefas importantes para o projeto—estes não tinham acesso claro aos benefícios do seu trabalho para o grupo. Pelo contrário: existiam cobranças não contingentes às atividades desempenhadas pelos voluntários, que se sentiam pouco reconhecidos.

Algumas escolhas sobre atividades e processos eram deliberadas entre o grupo (princípio 3) em reuniões e conversas no grupo de mensagens, porém, algumas atividades com valor reforçador para o grupo mas aversivas para alguns voluntários—como responder ao grupo de mensagens—eram exigidas, mas nem sempre atendidas. O monitoramento (princípio 4) das atividades pelos próprios membros como subproduto do revezamento e entrelaçamento das atividades era eficaz. Porém, por conta de condições externas individuais e possivelmente pela falta de interação entre os membros do grupo, as atividades ainda aconteciam com falhas, principalmente na comunicação. Assim, as sanções (princípio 5), especialmente as informais como reações emocionais aversivas, também estavam mais presentes. Possivelmente também por conta da falta de interação entre os membros, a resolução de conflitos (princípio 6) era mais complicada. A tentativa de resolução desses conflitos foi feita, principalmente, por meio de reclamações para a coordenadora e de pedidos para o grupo, mas os pedidos nem sempre eram acatados.

Os participantes têm certa autonomia (princípio 7), mas como não existem sobreposições nas atribuições de cada membro da frente, também existe menos

flexibilidade para remanejar atividades quando isso é necessário. As estratégias de coordenação das atividades (princípio 8) da frente com o resto do projeto parece satisfatória. Porém, existe pouca comunicação sobre algumas das dificuldades enfrentadas por essa equipe, como informações sobre o porquê poucas pessoas têm assistido às capacitações ao vivo. Essa falta de comunicação dificulta a avaliação precisa de indicadores importantes para a continuidade das atividades e diminui o engajamento dos voluntários e dos gestores da frente. No momento, a frente de capacitação está na quarta gestão—mais do que todas as outras equipes estudadas—e as entrevistadas que participam dela relataram sentir que ela é frágil. Apesar disso, 66,7% dos membros iniciais em outras funções se mantêm desde o começo—a maior proporção entre as três equipes.

Para mitigar esses problemas, foi sugerido que houvesse uma definição mais clara em relação às expectativas sobre o trabalho da equipe e uma avaliação mais sistemática sobre os motivos da diminuição da participação síncrona de voluntários nas capacitações. Espera-se que esses alinhamentos adquiram função de operações abolidoras de sanções e cobranças ineficientes cujas funções eram de reduzir reações emocionais desagradáveis.

Aparentemente, a coesão dos relacionamentos nos grupos se mostrou uma variável importante tanto para a realização das tarefas quanto para a manutenção da motivação dos voluntários e é um fator que pode ser foco de outros estudos. Para desenvolver esses relacionamentos, foram criados grupos de apoio e acolhimento, assim como novas formas de comunicação nos grupos de aplicativos, por mensagens de vídeo.

Outras variáveis possivelmente relevantes que necessitam de estudos mais sistemáticos são os indicadores de produtividade. Aparentemente, a produção em todas as frentes se manteve adequada às necessidades ao longo do projeto, mas não foram construídos indicadores objetivos para aferi-la. Indicadores de rotatividade também não

foram viáveis neste estudo, já que os dados precisos sobre entradas e saídas de voluntários das frentes só começaram a ser registrados depois de um ano do seu início.

Outras limitações desta pesquisa que podem ser mitigadas em outros estudos envolvem o fato de que os indicadores de rotatividade e produtividade podem estar sob controle de outras variáveis ambientais e individuais, além da aplicação dos princípios de Ostrom (1990) e do manejo adequado de contingências, macrocontingências e metacontingências. Por exemplo, as voluntárias que foram entrevistadas possivelmente têm mais tempo disponível, ou um perfil mais engajado e persistente, ou a questão da identificação com trabalho voluntário exerce mais controle sobre o comportamento delas do que sobre o de outras pessoas que foram abordadas pela pesquisadora e recusaram ou não responderam ao convite para participar da pesquisa, o que pode ter gerado dados enviesados. Além disso, as variáveis e sinais de esgotamento relacionadas a situações de trabalho são similares com os sintomas relacionados a situações de pandemia, que incluem exaustão, ansiedade, fadiga, despersonalização, irritabilidade, insônia, baixa concentração, diminuição na performance de trabalho (Brooks et al., 2020; Fleming & Baum, 1987; Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001).

Também não foram aplicadas avaliações formais de esgotamento no trabalho. As únicas instâncias que foram averiguadas foram as das duas gestoras que foram entrevistadas e, mais tarde, abandonaram ou foram retiradas da posição de gestão. Além dessas, não foram entrevistadas pessoas que haviam deixado seus cargos ou o projeto por conta das variáveis de esgotamento levantadas aqui. Estudos sistemáticos são necessários.

No desenvolvimento do projeto de extensão, metacontingências e macrocontingências foram estabelecidas. Em cada frente existem CCEs e entrelaçamento entre as frentes, e o culturante tem produzido sistematicamente vários produtos agregados (e.g. atendimentos, postagens, reportagens, publicações, apresentações em congressos). O

ambiente externo continua selecionando as práticas culturais do grupo a partir da procura por atendimento, da interação em redes sociais, da procura por reportagens em mídias tradicionais, aceitando artigos científicos submetidos, oferecendo bolsas e reconhecimento social, entre outras consequências.

Mesmo com a saída de alguns voluntários, processos seletivos têm ocorrido com a periodicidade adequada para garantir a substituição dos recursos humanos e a manutenção do projeto ao longo da pandemia. Nesse contexto, as práticas de transmissão cultural—que também são parte relevante da teoria de Ostrom (1990) que não foram averiguadas nesta pesquisa— podem ser variáveis importantes para serem investigadas em outros estudos.

A análise presente neste trabalho, além de colaborar para a compreensão macro da manutenção do projeto por processos de variação e seleção, apresenta uma interface entre a Análise do Comportamento (especificamente a Análise Comportamental da Cultura) com a teoria de Ostrom (1990). Essa interface pode contribuir para compreendermos melhor os processos de seleção comportamental e de práticas culturais, oferecendo subsídios para a observação de variáveis e aplicação de intervenções mais precisas.

Referências

Alavosius, M. P., Housmanfar, R. A., Ambro, S. J., Burleigh, K., & Hebein, C. (2017).

Leadership and Crew Resource Management in High-Reliability Organizations: A Competency Framework for Measuring Behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 142–170. doi:10.1080/01608061.2017.1325825

Andery, M. A. P. (2012). Entrevista: Maria Amália Pie Abib Andery. *Boletim Paradigma*, 7, 21-27.

Atkins, P. W., Wilson, D. S., & Hayes, S. C. (2019). *Prosocial: using evolutionary science to build productive, equitable, and collaborative groups*. New Harbinger Publications.

- Bai, Y., Yao, L., Wei, T., Tian, F., Jin, D. Y., Chen, L., & Wang, M. (2020). Presumed asymptomatic carrier transmission of COVID-19. *Jama*, 323(14), 1406-1407. doi: 10.1001/jama.2020.2565
- Banaco, R. A. (1997). Podemos nos beneficiar das descobertas da ciência do comportamento? In R. A. Banaco (Org.), *Sobre comportamento e cognição: aspectos teóricos, metodológicos e de formação em Análise do Comportamento e terapia cognitiva* (pp. 543-555). Santo André, ARBytes.
- Baron, A., & Galizio, M. (2005). Positive and negative reinforcement: Should the distinction be preserved?. *The Behavior Analyst*, 28(2), 85-98.
- Berglund, K. M., & Ludwig, T. D. (2009). Approaching Error-Free Customer Satisfaction Through Process Change and Feedback Systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 19-46. doi:10.1080/01608060802660140
- Bijou, S. W., Peterson, R. F., & Ault, M. H. (1968). A Method To Integrate Descriptive And Experimental Field Studies At The Level Of Data And Empirical Concepts 1. *Journal of applied behavior analysis*, 1(2), 175-191.
- Borba, A. (2019). The Selection of Different Interlocked Behavioral Contingencies and Maintenance of Common Pool Resources: The Case of the Production of Açaí Berries in the Brazilian Amazon. *Behavior and Social Issues*, 1-19.
- Bourdon, R. (1983). Measuring and Tracking Management Performance for Accountability. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3-4), 101-111. doi:10.1300/j075v04n03_10
- Brady, J. V. (1987). Back to baseline. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 48(3), 458-459.

- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), pp. 912-920
- Camargo, J., & Calixto, F. (2020). Combatendo a tragédia dos comuns: como estratégias de autocontrole e cooperação social podem contribuir para o enfrentamento da pandemia de covid-19. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 16(1).
- Camargo, J., & Haydu, V. B. (2016). Fostering the sustainable use of common-pool resources through behavioral interventions: an experimental approach. *Behavior and Social Issues*, 25(1), 61-76.
- Centro Chinês de Controle de Doenças e Prevenção (2020). The epidemiological characteristics of an outbreak of 2019 novel coronavirus diseases (COVID-19) in China. *Zhonghua liu xing bing xue za zhi= Zhonghua liuxingbingxue zazhi*, 41(2), 145.
- Cordeiro, L. (2020, 24 de março). Coronavírus: Prefeitura de Londrina determina fechamento de indústrias e suspensão de obras públicas e privadas. *Portal G1*.
<https://g1.globo.com/pr/norte-noroeste/noticia/2020/03/24/coronavirus-prefeitura-de-londrina-determina-fechamento-de-industrias-e-suspensao-de-obras-publicas-e-privadas.ghtml>
- Correia, S., Luck, S., & Verner, E. (2020). Pandemics Depress the Economy, Public Health Interventions Do Not: Evidence from the 1918 Flu. *Em construção*.
- Cox, M., Arnold, G., & Tomás, S. V. (2010). A review of design principles for community-based natural resource management. In *Elinor Ostrom and the Bloomington School of Political Economy: Resource Governance* (Vol. 2). Lexington Books.
- Crane, D. (1972). *Invisible Colleges: Diffusion of Knowledge in Scientific Communities*. Chicago: University of Chicago Press.

- Daniels, A. C. (2009). *Oops! 13 management practices that waste time and money (and what to do instead)*. Performance Management.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2016) Optimizing Students' Motivation in the Era of Testing and Pressure: A Self-Determination Theory Perspective. In: Liu W., Wang J., Ryan R. (eds) *Building Autonomous Learners*. Springer, Singapore.
- Ellis, W. (1983). Use of a management team system to implement MBO in an airline. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3-4), 65-80.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Fleming, I., & Baum, A. (1987). Stress: Psychobiological Assessment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 117–140. doi:10.1300/j075v08n02_08
- Fulton, B. J., & Malott, R. W. (1982). The structured meeting system: A procedure for improving the completion of nonrecurring tasks. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 7-18.
- Galbadage, T., Peterson, B. M., & Gunasekera, R. S. (2020). Epidemiological Study of COVID-19 Modes of Disease Transmission: with Molecular Basis for SARS-CoV-2 Virulence. *Faculty Articles & Research*, 407.
- Geller, E. S. (2003). Should Organizational Behavior Management Expand Its Content? *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(2), 13-30.
doi:10.1300/j075v22n02_03
- Ghere, G., & York-Barr, J. (2007). Paraprofessional turnover and retention in inclusive programs: Hidden costs and promising practices. *Remedial and Special Education*, 28(1), 21–32. doi:10.1177/07419325070280010301
- Glenn, S. S. (1986). Metacontingencies in walden two. *Behavior analysis and social action*, 5(1-2), 2-8.

- Glenn, S. S. (1988). Contingencies and Metacontingencies: Toward a Synthesis of Behavior Analysis and Cultural Materialism. *The Behavior Analyst, 11*(2), 161–179.
doi:10.1007/bf03392470
- Glenn, S. S., Malott, M. E., Andery, M. A. P. A., Benvenuti, M., Houmanfar, R. A., Sandaker, I., Todorov, J.C., Tourinho, E. Z., & Vasconcelos, L. A. (2016). Toward consistent terminology in a behaviorist approach to cultural analysis. *Behavior and Social Issues, 25*, 11-27.
- Goltz, S. M., & Hietapelto, A. (2003). Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. *Journal of Organizational Behavior Management, 22*(3), 3-22.
- Guarner, J. (2020). Three emerging coronaviruses in two decades: the story of SARS, MERS, and now COVID-19. *American Journal of Clinical Pathology, 153*(4), 420-421. doi: 10.1093/ajcp/aqaa029
- Gusso, H. L., & De Luca, G. G. (2017). Organizações como sistemas comportamentais: Considerações para a delimitação do campo de atuação. Vilas Boas, D. L. O, Cassas, F., Gusso, H. L. *Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações*. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, 5. 28-40.
- Henik, E. (2008). Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers. *Journal of Business Ethics, 80*(1), 111-119.
- Huremović, D. (Ed.). (2019). *Psychiatry of Pandemics: A Mental Health Response to Infection Outbreak*. Springer.
- Houmanfar, R., & Johnson, R. (2004). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management, 23*(2-3), 117-138.

- Houmanfar, R. A., & Mattaini, M. A. (2016). Leadership and cultural change: Implications for behavior analysis. *The Behavior Analyst, 39*(1), 41-46.
- Houmanfar, R. A., Rodrigues, N. J., & Smith, G. S. (2009). Role of communication networks in behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management, 29*(3-4), 257-275.
- Jacobson, J. M. (2006). Compassion Fatigue, Compassion Satisfaction, and Burnout. *Journal of Workplace Behavioral Health, 21*(3-4), 133–152.
doi:10.1300/j490v21n03_08
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(4), 525-542.
- Kazdin, A. E. (1982). *Single-Case Research Designs: methods for clinical and applied settings*. Oxford University Press.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103442. doi:10.1016/j.jvb.2020.103442
- Kohn, A. (2001). Five reasons to stop saying, “good job!” *Young Children, 56*(5), 24–30.
- Lameu, A. (2019). A relevância do processo administrativo disciplinar para a promoção da boa administração. *Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília, 16*(1), 126–150.
- Lemos, R. F., Favacho, C. R. N., Favilla, K. C., & Baia, F. H. (2019). Managing Environmental Policies: Lessons From Traditional Communities. *Behavior and Social Issues, 28*. 1-29.

- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. (2012). Employee engagement and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 75-82.
- Mangiapanello, K. A., & Hemmes, N. S. (2015). An analysis of feedback from a behavior analytic perspective. *The Behavior Analyst*, 38(1), 51-75.
- Marconi, P. (2020, 17 de março). Sesa confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil. *Folha de Londrina*. <https://www.folhadelondrina.com.br/geral/sesa-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus-em-londrina-2982693e.html>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mattaini, M., & Holtschneider, C. (2017). Collective Leadership and Circles: Not Invented Here. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 126–141.
doi:10.1080/01608061.2017.1309334
- McCuddy, M. K., & Griggs, M. H. (1984). Goal setting and feedback in the management of a professional department: A case study. *Journal of Organizational Behavior Management*, 6(1), 53-64.
- Melo, C. M. D., & Rose, J. C. C. D. (2012). Sobrevivência das culturas em Skinner: um diálogo com o materialismo cultural de Harris. *Psicol. teor. pesqui*, 28(1), 119-128.
- Michael, J. (1975). Positive and negative reinforcement, a distinction that is no longer necessary; or a better way to talk about bad things. *Behaviorism*, 3, 33–44
- Ministério da Saúde do Brasil (2020). *Brasil confirma primeiro caso da doença*.
<https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>

- Mizumoto, K., Kagaya, K., Zarebski, A., & Chowell, G. (2020). Estimating the asymptomatic proportion of coronavirus disease 2019 (COVID-19) cases on board the Diamond Princess Cruiseship, Yokohama, Japan, 2020. *Eurosurveillance*, 25(10). doi: 10.2807/1560-7917.ES.2020.25.10.2000180
- Nishiura H, Kobayashi T, Suzuki A, Jung S-Mok, Hayashi K, Kinoshita R, Yang Y, Yuan B, Akhmetzhanov AR, Linton NM, Miyama T. (2020). Estimation of the asymptomatic ratio of novel coronavirus infections (COVID-19), *International Journal of Infectious Diseases*. 14(94). 154-155. doi: 10.1016/j.ijid.2020.03.020
- Nonini, D. M. (2007). Introduction: the global idea of the commons. In D. M. Nonini (Ed.), *The Global idea of “the Commons”* (pp. 1–25). Berghan Books.
- Organização Mundial da Saúde (2017). *Aumenta o número de pessoas com depressão no mundo*.
https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5354:aumenta-o-numero-de-pessoas-com-depressao-no-mundo&Itemid=839
- Organização Pan-Americana de Saúde (2020). *Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*.
https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E., Gardner, R., & Walker, J. (1994). *Rules, games, and common-pool resources*. University of Michigan Press.
- Ostrom, E. (2002). Reformulating the commons. *Ambiente & sociedade*, (10), 5-25.

- Park, S. E. (2020). Epidemiology, virology, and clinical features of severe acute respiratory syndrome-coronavirus-2 (SARS-CoV-2; Coronavirus Disease-19). *Clinical and experimental pediatrics*, 63(4), 119–124. doi: 10.3345/cep.2020.00493
- Parnell, A. M., Lorah, E. R., Karnes, A., & Schaefer-Whitby, P. (2017). Effectiveness of Job Aids and Post Performance Review on Staff Implementation of Discrete Trial Instruction. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(2), 207–220. doi:10.1080/01608061.2017.1309333
- Pereira, E. A., & Oliveira, D. A. (2018). Retenção e rotatividade docente nas redes municipais de ensino no Brasil. *Práxis Educativa (Brasil)*, 13(3), 734-749.
- Perone, M. (2003). Negative effects of positive reinforcement. *The Behavior Analyst*, 26(1), 1-14.
- Peruzzo, C. M. K. (2017). Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 23(3), 161-190.
- Rees, P., & Seaton, N. (2011). Psychologists' response to crises: International perspectives. *School Psychology International*, 32(1), 73-94.
- Reimer, D., & Houmanfar, R. A. (2017). Internalities and their applicability for organizational practices. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(1), 5-31.
- Roser, M., Ritchie, H., & Ortiz-Ospina, E. (2020). *Coronavirus Disease (COVID-19) – Statistics and Research* [Conjunto de dados]. <https://ourworldindata.org/coronavirus>
- Sampaio, A. A. S., & Andery, M. A. P. A. (2010). Comportamento social, produção agregada e prática cultural: uma análise comportamental de fenômenos sociais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 183-192.

- Sanche, S., Lin, Y. T., Xu, C., Romero-Severson, E., Hengartner, N., & Ke, R. (2020). High Contagiousness and Rapid Spread of Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2. *Emerging Infectious Diseases*, 26(7). doi: 10.3201/eid2607.200282
- Sandaker, I. (2009). A selectionist perspective on systemic and behavioral change in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4), 276-293.
- Secretaria da Previdência (2018). *Anuário Estatístico da Previdência Social, 2017*.
<http://sa.previdencia.gov.br/site/2019/04/AEPS-2017-abril.pdf>
- Shevchuk, A., Strebkov, D., & Davis, S. N. (2019). The autonomy paradox: How night work undermines subjective well-being of internet-based freelancers. *ILR Review*, 72(1), 75-100.
- Sidman, M. (1989). *Coercion and its fallout*. Boston: Authors Cooperative.
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Penguin Books.
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213(4507), 501-504.
- Skinner, B. F. (1986). What is wrong with daily life in the western world?. *American psychologist*, 41(5), 568.
- Skinner, B. F. (1987). Why we are not acting to save the world. *Upon further reflection*, 1-14.
- Skinner, B. F. (2014). *Science and Human Behavior*. The B.F. Skinner Foundation.
(Originalmente publicado em 1953).
- Strapasson, B., Zuge, P., & Cruz, R. (2017). O isolamento da Análise do Comportamento no Brasil: Uma análise bibliométrica. *Revista Brasileira De Terapia Comportamental E Cognitiva*, 19(1), 94-114.
- Strouse, M. C., Carroll-Hernandez T. A., Sherman, J. A., & Sheldon, J. B. (2004) Turning Over Turnover. *Journal of Organizational Behavior Management*. 23(2-3). 45-63.
doi: 10.1300/J075v23n02_04

- Taine, T. (2020, 20 de março). HU de Londrina apresenta plano de contingência e esclarece fakenews. *Folha de Londrina*. <https://www.folhadelondrina.com.br/cidades/hu-de-londrina-apresenta-plano-de-contingencia-e-esclarece-fake-news-2983183e.html>
- Triviños, A. N. (1987). *Introduction to research in social sciences: qualitative research in education*. Atlas.
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Gatignon Turnau, A.-L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 45(2), 85–95.
doi:10.1037/a0027620
- Wang, Y.-D., & Sung, W.-C. (2014). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117–128. doi:10.1007/s10551-014-2480-5
- Wang, Y., Wang, Y., Chen, Y., & Qin, Q. (2020). Unique epidemiological and clinical features of the emerging 2019 novel coronavirus pneumonia (COVID-19) implicate special control measures. *Journal of medical virology*. 92(6). 568-576. Publicação antecipada. doi: 10.1002/jmv.25748
- Williams, G. C. (1966). *Adaptation and natural selection: A critique of some current evolutionary thought*. Princeton University Press.
- Wilson, D. S., Ostrom, E., & Cox, M. E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S21-S32.
- Worldometer. (2020). *COVID-19 Coronavirus Pandemic* [Conjunto de dados].
<https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Worldometer. (2021). *COVID-19 Coronavirus Pandemic* [Conjunto de datos].

<https://www.worldometers.info/coronavirus/>

Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In

S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237–270). <https://doi.org/10.1037/10893-010>

Apêndice A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Prezado(a) entrevistado(a)

Esta pesquisa é sobre o compartilhamento e a autogestão de recursos humanos em situações de crise e está sendo desenvolvida por Mariah de Mello Frighetto, do Programa de Pós-graduação em Análise do Comportamento da Universidade Estadual de Londrina, sob a orientação da Prof^a Dr^a Camila Muchon de Melo.

Os objetivos do estudo são descrever como voluntários de um projeto de extensão compartilham e autogerenciam a sua capacidade produtiva na situação da pandemia da covid-19, a partir de princípios da teoria de bens de uso comum e da Análise do Comportamento. A finalidade deste trabalho é contribuir para a eficácia de grupos em situações de crise e de trabalho, e averiguar se este modelo horizontal de gestão de pessoas é efetivo e diminui os riscos de esgotamento de trabalhadores.

Solicitamos a sua colaboração para a) participar de uma entrevista com duração entre uma e duas horas; b) para analisar as conversas de Whatsapp da sua equipe do projeto Suporte Psicológico Covid-19; c) sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. As entrevistas serão gravadas e transcritas e o material será armazenado em computador protegido por senha e utilizado apenas para os fins da pesquisa e descartado posteriormente.

Informamos que essa pesquisa pode levantar algumas questões ainda não consideradas pela equipe do projeto de extensão em relação à como a gestão de pessoas tem sido conduzida, o que pode causar algum desconforto ou ansiedade. Caso isso aconteça, a pesquisadora ficará à disposição para elaborar estratégias, junto da coordenação e da administração do projeto, para desenvolver ações julgadas necessárias ou apropriadas.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, você não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Esclarecemos também que não haverá nenhuma recompensa monetária ou de qualquer outro tipo pela participação da pesquisa.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que você considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Mariah de Mello Frighetto

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Londrina, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante

Contato com a pesquisadora responsável: Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone: (43) 99153-9004 ou pelo e-mail mariahfrighetto@gmail.com

Caso necessite entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - CEP/UEL, segue contatos e endereço:

Edilamar dos Anjos - Secretária
(43) 3371-5455
E-mail: cep268@uel.br

LABESC - Laboratório Escola de Pós-Graduação - sala 14
Campus Universitário - Rodovia Celso Garcia Cid, Km 380 (PR 445)
Londrina- Pr - CEP: 86057-970

Atendimento ao público: Das 8h às 11:30h - de segunda a sexta-feira
(no período de 17/03/2020 à 13/09/2020) devido ao isolamento social imposto pela covid-19 o atendimento será exclusivamente por e-mail)

Apêndice B

Roteiro da entrevista com as coordenadoras do projeto de extensão

- 1) Tempo de atuação profissional
- 2) Tempo de atuação na função do projeto
- 3) Tem experiência com trabalho em gestão?
- 4) Como surgiu o projeto de extensão?
- 5) Qual é o objetivo do projeto?
- 6) Quantas frentes? Quais? Por quê?
- 7) Como é a estrutura organizacional do projeto e das frentes?
- 8) Existe relação de interdependência entre as frentes?
- 9) Na sua visão, os processos que têm certa interdependência são eficazes?
- 10) Existe relação de interdependência entre os integrantes das equipes?
- 11) Como cada voluntário organiza sua demanda e seu fluxo de trabalho?
- 12) Como você estipula seus limites em relação às demandas do projeto?
- 13) Como as metas da frente e de cada voluntário são estipuladas?
- 14) Quem pode fazer pedidos às equipes?
- 15) Existem processos definidos para fazer solicitações?
- 16) Existem sobreposições das atividades entre outras frentes?
- 17) Existem sobreposições de atividades entre os membros das frentes?
- 18) Como as equipes lidam com as sobreposições de atividades?
- 19) Como os pedidos são distribuídos entre os voluntários?
- 20) Como os prazos são definidos?
- 21) O grupo pode falar “não” para pedidos? Como isso acontece?
- 22) Como os solicitantes lidam quando uma equipe fala “não” para uma demanda?
- 23) Existem interrupções não planejadas? Como as equipes lidam com interrupções?
- 24) Como funcionam os procedimentos de *feedback* formais e informais?
- 25) O desenho do local de trabalho foi planejado? Baseado em quê?
- 26) Quais são os benefícios—monetários e não monetários—oferecidos pelo projeto?
- 27) Quais são as atividades reforçadoras para você?
- 28) Quais são as atividades aversivas para você?
- 29) Existem tarefas mais complexas ou que exigem mais tempo que outras?

- 30) Existem políticas de premiação?
- 31) Existem políticas de recompensa por performance?
- 32) Existem políticas de recompensa por nível de educação?
- 33) Existem possibilidades de escolha de tarefas?
- 34) Como funcionam os pedidos por materiais e equipamentos?
- 35) Os benefícios costumam ser contingentes às respostas?
- 36) A quantidade de trabalho muda de forma sazonal?
- 37) Como a utilização de recursos humanos é adaptada frente à demandas sazonais?
- 38) Quem define os processos dos trabalhadores e do departamento?
- 39) Quais são os recursos disponíveis no projeto?
- 40) Quem determina quais recursos serão utilizados e como?
- 41) Como funciona a comunicação entre voluntários, gestão e coordenação?
- 42) Pessoas em posições de coordenação ou gestão têm regalias formais ou informais?
- 43) Os voluntários se sentem confortáveis para contribuir com as decisões?
- 44) Como voluntários comunicam suas necessidades para a organização?
- 45) Como voluntários comunicam suas ideias?
- 46) Quanta autonomia os voluntários têm sobre seu trabalho?
- 47) Existem normas e regras no projeto? Como foram estipuladas?
- 48) Existe resistência para acatar certas regras ou acordos?
- 49) Como são as interações informais? Contém conversas sobre trabalho? De que tipo?
- 50) Existem solicitações feitas de maneira informal?
- 51) Como são feitas as decisões sobre o uso de recursos?
- 52) Como definem prioridades?
- 53) Como é feito o monitoramento das atividades pelas próprias equipes?
- 54) Como é feito o monitoramento das atividades por outras frentes?
- 55) Como o monitoramento de condições externas é feito?
- 56) Existe redundância no monitoramento? Rotação, interdependência, grupo de apoio
- 57) Como são feitas as avaliações de cumprimento de metas e prazos?
- 58) Existem reuniões periódicas? Com que fim?
- 59) Existem avaliações periódicas de desempenho?

- 60) As avaliações formais e informais são vistas como precisas e adequadas?
- 61) Como você se sente quando alguns voluntários trabalham menos que outros?
- 62) Como os voluntários e a organização lidam com o tempo ocioso de voluntários?
- 63) Como a coordenação monitora faltas e atrasos?
- 64) Como a coordenação monitora infrações?
- 65) Colaboradores conversam com seus gestores ou com as coordenadoras sobre infrações ou conflitos entre colegas ou superiores?
- 66) Quais são as infrações previstas pelas normas da organização?
- 67) Quais são as sanções às infrações? Elas são progressivas?
- 68) Quem aplica as sanções? Como elas são aplicadas?
- 69) Como a pessoa que aplica sanções se sente ao fazê-lo?
- 70) Você deixa de aplicar sanções por se sentir desconfortável ou evitar conflito?
- 71) Existem situações em que as sanções podem ser flexibilizadas?
- 72) Quais são as sanções informais?
- 73) Existem conflitos interpessoais? De que tipo?
- 74) Existe evitação de conflito?
- 75) Existem brigas, ataques, ou alienação de voluntários?
- 76) Os voluntários se sentem motivados?
- 77) Os voluntários se sentem reconhecidos?
- 78) Existe uma sensação de pertencimento à equipe e ao projeto?
- 79) Quais são os rituais de comemoração?
- 80) Como são as interações entre os grupos e pessoas em situações sociais informais dentro e fora do ambiente de trabalho?
- 81) O grupo é coeso e cooperativo ou fragmentado e competitivo?
- 82) A organização protege os interesses dos voluntários?
- 83) A equipe protege os interesses dos seus membros?
- 84) Como é feita a gestão de conflitos interpessoais?
- 85) A administração participa da gestão de conflitos? Como?
- 86) A comunicação entre os membros do projeto é adequada e eficaz?
- 87) É permitido ao grupo que se organize de forma autônoma?
- 88) Os trabalhadores participam das tomadas de decisão da organização?
- 89) Como e por quem a necessidade da carga horária é avaliada?
- 90) Como é feita a coordenação entre diferentes frentes?

- 91) Que ações são tomadas para evitar o esgotamento dos recursos humanos?
- 92) Você sente alguma sobrecarga, estresse ou ansiedade em relação às demandas do projeto?
- 93) Você se sente esgotado emocionalmente pelas demandas do projeto?
- 94) Você sente fadiga ao acordar e quando tem alguma demanda do projeto?
- 95) Trabalhar com pessoas é estressante para você?
- 96) Você se sente frustrado com as demandas do projeto?
- 97) Você sente que tem muito trabalho relacionado ao projeto?
- 98) Você se identifica com as demandas emocionais do público-alvo do projeto?
- 99) Você se sente eficaz em relação às demandas do projeto?
- 100) Você sente que influencia outras pessoas positivamente através do projeto?
- 101) Você se sente satisfeito quando realiza trabalhos pelo projeto?
- 102) Você se sente realizado por meio do projeto?
- 103) Você sente que trata as pessoas que você atende como “objetos” impessoais?
- 104) Você sente que, depois de começar a trabalhar no projeto, está mais “frio” emocionalmente?
- 105) Você sente que outras pessoas com quem você tem contato no projeto te culpam pelos problemas?
- 106) Você se sente pessoalmente envolvido com os problemas dos voluntários ou das pessoas que atende pelo projeto?
- 107) Você sente que tem controle sobre o seu trabalho no projeto?
- 108) Alguma dessas questões mudaram ao longo da sua participação no projeto? Se sim, ao que você atribui essa mudança?

Apêndice C

Roteiro da entrevista com as gestoras e outras participantes das frentes

- 1) Tempo de atuação profissional
- 2) Tempo de atuação na função do projeto
- 3) Como funciona a hierarquia na frente?
- 4) Como funciona a equipe?
- 5) Existe relação de interdependência entre as frentes?
- 6) Existe relação de interdependência entre os integrantes da equipe?
- 7) Na sua visão, os processos que têm certa interdependência são eficazes?
- 8) Quais são as atribuições de cada integrante da equipe?
- 9) Como são os processos de trabalho da frente?
- 10) Como cada voluntário organiza sua demanda e seu fluxo de trabalho?
- 11) Como você estipula seus limites em relação às demandas do projeto?
- 12) Você se sente coagida ou pressionada a fazer atividades?
- 13) Pessoas em posições de coordenação ou gestão têm regalias formais ou informais?
- 14) Como são os processos de trabalho do projeto que envolvem a frente?
- 15) Como as metas da frente e dos voluntários são estipuladas?
- 16) Quem pode fazer pedidos à equipe?
- 17) Existem processos definidos para fazer solicitações?
- 18) Existem sobreposições das atividades da sua equipe com as atividades de outras equipes?
- 19) Existem sobreposições de atividades entre os membros da equipe?
- 20) Como a equipe lida com as sobreposições de atividades?
- 21) Como os pedidos são distribuídos entre os voluntários?
- 22) Como os prazos são definidos?
- 23) Como acontece a logística de produção quando essa depende de mais de uma pessoa?
- 24) Existem demandas conflitantes entre si?
- 25) Existem demandas conflitantes com a atribuição da frente ou do voluntário?
- 26) A comunicação de expectativas é completa e clara (sem ambiguidades)?
- 27) O grupo pode falar não para pedidos? Como isso acontece?
- 28) Como os solicitantes lidam quando a equipe fala não para uma demanda?

- 29) Existem interrupções não planejadas? Como a equipe lida com interrupções?
- 30) Como funcionam os procedimentos de *feedback* informativos formais e informais?
- 31) O desenho do local de trabalho foi planejado? Baseado em quê?
- 32) Quais são os benefícios—monetários e não monetários—oferecidos pelo projeto?
- 33) Quais são as atividades reforçadoras?
- 34) Quais são as atividades aversivas?
- 35) Existem tarefas mais complexas ou que exigem mais tempo que outras?
- 36) Existem políticas de premiação?
- 37) Existem políticas de benefício por performance?
- 38) Existem políticas de premiação por nível de educação?
- 39) Existem possibilidades de escolha de tarefas?
- 40) Como são os procedimentos de *feedbacks* positivos?
- 41) Como funcionam os pedidos por materiais e equipamentos?
- 42) Os benefícios costumam ser contingentes às respostas?
- 43) A quantidade de trabalho muda de forma sazonal?
- 44) Como a utilização de recursos humanos é adaptada frente à demandas sazonais?
- 45) Quem define os processos dos trabalhadores e do departamento?
- 46) Quais são os recursos disponíveis para a frente?
- 47) Quem determina quais recursos serão utilizados e como?
- 48) Como funciona a comunicação entre as diferentes funções, equipes e administração?
- 49) Os voluntários se sentem confortáveis para contribuir com as decisões?
- 50) Como voluntários comunicam suas necessidades para a administração?
- 51) Como voluntários comunicam suas ideias?
- 52) Quanta autonomia os voluntários têm sobre seu trabalho?
- 53) Como são feitos acordos entre os membros do grupo e de outras frentes?
- 54) Existem normas e regras da equipe? Como foram estipuladas?
- 55) Existe resistência para acatar certas regras ou acordos?
- 56) Quem tem a palavra em reuniões?
- 57) Você sente que suas contribuições são bem vindas?

- 58) Como são as interações informais? Contém conversas sobre trabalho? De que tipo?
- 59) Existem solicitações feitas de maneira informal?
- 60) Como são feitas as decisões sobre os recursos?
- 61) Como definem prioridades?
- 62) Como é feito o monitoramento das atividades na própria equipe?
- 63) Como é feito o monitoramento das atividades por outras equipes?
- 64) Como o monitoramento de condições externas é feito?
- 65) Como são feitas as avaliações de cumprimento de metas e prazos?
- 66) Existem reuniões periódicas? Com que fim?
- 67) Como você se sente quando outros voluntários trabalham menos?
- 68) Existem avaliações periódicas de desempenho?
- 69) As avaliações formais e informais são vistas como precisas e adequadas?
- 70) Como os voluntários e a administração lidam com o tempo ocioso de voluntários?
- 71) Como a organização monitora faltas e atrasos?
- 72) Como a organização monitora infrações?
- 73) Os voluntários conversam com seus líderes ou com a coordenação sobre infrações ou conflitos entre colegas ou superiores?
- 74) Existem mecanismos de monitoramento de superiores?
- 75) Qual o papel da organização e da frente de administração no monitoramento de trabalhadores e superiores?
- 76) Quais são as infrações previstas pelas normas do projeto?
- 77) Quais são as sanções às infrações? Elas são progressivas?
- 78) Quem aplica as sanções? Como elas são aplicadas?
- 79) Como a pessoa que aplica sanções se sente ao fazê-lo?
- 80) Existem situações em que as sanções podem ser flexibilizadas?
- 81) Quais são as sanções informais?
- 82) Existem conflitos interpessoais? De que tipo?
- 83) Existe evitação de conflito?
- 84) Existem brigas, ataques, ou alienação de voluntários?
- 85) Existem faltas ou atrasos não justificados?
- 86) Existem fofocas e rumores?
- 87) Os voluntários se sentem motivados?

- 88) Os voluntários se sentem reconhecidos?
- 89) Existe uma sensação de pertencimento à equipe e ao projeto?
- 90) Quais são os rituais de comemoração?
- 91) Como são as interações entre os grupos e pessoas em situações sociais informais dentro e fora do ambiente do projeto?
- 92) O grupo é coeso e cooperativo ou fragmentado e competitivo?
- 93) A organização protege os interesses dos voluntários?
- 94) A equipe protege os interesses dos seus membros?
- 95) Como é feita a gestão de conflitos interpessoais?
- 96) A frente de administração participa da gestão de conflitos? Como?
- 97) A comunicação interna é adequada e eficaz?
- 98) É permitido ao grupo que se organize de forma autônoma? Em que aspectos sim, e em que aspectos não?
- 99) Os voluntários participam das tomadas de decisão da organização?
- 100) Como e por quem é avaliada a carga horária de trabalho?
- 101) Como é feita a coordenação entre diferentes frentes?
- 102) Você sente alguma sobrecarga, estresse ou ansiedade em relação às demandas do projeto?
- 103) Você se sente esgotado emocionalmente pelas demandas do projeto?
- 104) Você sente fadiga ao acordar e quando tem alguma demanda do projeto?
- 105) Trabalhar com pessoas é estressante para você?
- 106) Você se sente frustrado com as demandas do projeto?
- 107) Você sente que tem muito trabalho relacionado ao projeto?
- 108) Você se identifica com as demandas emocionais do público-alvo do projeto?
- 109) Você se sente eficaz em relação às demandas do projeto?
- 110) Você sente que influencia outras pessoas positivamente através do projeto?
- 111) Você se sente satisfeito quando realiza trabalhos pelo projeto?
- 112) Você se sente realizado por meio do projeto?
- 113) Você sente que trata as pessoas que você atende como “objetos” impessoais?
- 114) Você sente que, depois de começar a trabalhar no projeto, está mais “frio” emocionalmente?
- 115) Você sente que outras pessoas com quem você tem contato no projeto te culpam pelos problemas?

- 116) Você se sente pessoalmente envolvido com os problemas dos voluntários ou das pessoas que atende pelo projeto?
- 117) Você sente que tem controle sobre o seu trabalho no projeto?
- 118) Alguma dessas questões mudaram ao longo da sua participação no projeto? Se sim, ao que você atribui essa mudança?

