

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

Atena  
Editora

Ano 2021



# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Daphynny Pamplona

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade 3 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-664-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.642211711>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido apreendida no tempo como uma evolução incremental e contínua de debates sobre soluções e agendas estratégicas que podem otimizar processos, produtos e serviços ou resolver aqueles problemas que afetam a Sociedade e as Organizações.

O objetivo deste livro é caracterizar o campo científico da Administração em sua riqueza de agendas temáticas, por meio da apresentação de um conjunto diversificado de estudos que valoriza a reflexão sobre a realidade organizacional que é complexa, sem perder a praticidade de uma linguagem amplamente acessível ao grande público.

Neste sentido, a estruturação do presente livro fundamenta-se em um conjunto de 26 capítulos, os quais abordam, tanto as agendas teóricas e discursivas no campo epistemológico da Administração, quanto, a realidade empírica organizacional e da gestão estratégica, ilustradas no formato de estudos de caso.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos.

Resultado de um trabalho coletivo desenvolvido por meio de uma rede de autores brasileiros e estrangeiros, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre a realidade organizacional a partir de uma abordagem que valoriza a pluralidade de pensamento sobre a realidade dos desafios e problemas correntes.

Conclui-se para apreciação de leitura que uma panorâmica visão da do campo de Administração é fornecida ao público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizacional no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1..... 1

TRÊS ABORDAGENS DE ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL: UM DEBATE HIPOTÉTICO ENTRE EMINENTES PENSADORES SOBRE CRISES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS

Virgilius de Albuquerque


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117111>

### CAPÍTULO 2..... 16

OS IMPACTOS DA ECONOMIA CIRCULAR SOB A PERSPECTIVA DA OFERTA E DO CONSUMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Dênio Almeida Carneiro

Miguel Norberto Mendes Soares


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117112>

### CAPÍTULO 3..... 35

DIFFERENCES BETWEEN A TRADITIONAL SUPPLY CHAIN AND AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Bertha Molina Quintana


María Berta Quintana León

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117113>

### CAPÍTULO 4..... 44

NEED TO SHARE - A NOVA TENDÊNCIA, SEUS MECANISMOS E RISCOS

Danielle Sandler dos Passos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117114>


### CAPÍTULO 5..... 51

EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR CLAVE PARA LA CERTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA EN ISO 9001

Rebeca Teja Gutiérrez

Verónica Loera Suárez

Nidia López Lira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117115>


### CAPÍTULO 6..... 62

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniele Campos do Nascimento

Deniz Helena Pereira Abreu

Elizabeth Luiza da Silva “*in memorian*”

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

**CAPÍTULO 7..... 76**


**TEORIA DE HOFSTEDE: UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO LTO X STO E A CULTURA BRASILEIRA**

Juliana Ferreira Ribeiro Miguel

Eric Cohen

Andreia Freitas

Michele Braga dos Santos Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117117>

**CAPÍTULO 8..... 100**

**TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO**

Edgard Gonçalves da Costa


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

**CAPÍTULO 9..... 118**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO: UN CASO PRÁCTICO**

Alma Elizabeth Miranda Quiñones

María Magdalena Trejo Lorenzana

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117119>

**CAPÍTULO 10..... 130**

**FORU COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO UTILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS**

Mtro. David Pérez Gómez

Agustín Ortiz Romero

Xochitl Patricia Ortega Angulo

Emiliano Pérez Romero

Andrea Guadalupe Silva Méndez

Mauricio Armando Vélez Tello de Meneses

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171110>

**CAPÍTULO 11..... 139**

**ROBOTIZAÇÃO APLICADA A ORGANISMOS VEGETAIS: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**


Maria Teresa Rodrigues Pessoa

Clara Rose Zacharias de Oliveira Ferreira da Cruz

Marco Aurélio Pinhel Peixoto

Luciano Mendes Camillo

Marcos Paulo Braga de Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171111>


**CAPÍTULO 12..... 148**

**LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR COMO GENERADORA DE VALOR DE MARCA PARA EL COMERCIO DETALLISTA**

Valentin Gallart Camahort

Yeamduan Narangajavana Kaosiri


Luis Callarisa-Fiol  
Javier Sánchez-García

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171112>

**CAPÍTULO 13..... 163**

AGRONEGÓCIO E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DESAFIOS, COMPORTAMENTO DOS PRODUTORES RURAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL


Ariosto Sparemberger  
Pedro Luís Büttendender  
Luciano Zamberlan  
Darles Michel Assmann

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171113>

**CAPÍTULO 14..... 180**

PROJETOS COMPLEXOS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMPLEXIDADE DOS PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

Frederico Gonzaga Lafeté  
Carlos Frederico de Oliveira Barros  
Paulo de Oliveira Coelho Dutra Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171114>

**CAPÍTULO 15..... 193**

ANÁLISE DE FALHAS DE MATERIAIS COMPÓSITOS EM CONSTRUÇÕES POPULARES

Thiago Leônidas de Souza Carvalho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171115>

**CAPÍTULO 16..... 204**

COMUNICAÇÃO INTERNA E PROPOSTAS PARA ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA DE BOA VISTA-RR


Talita Hávila Lopes Silva  
Jacqueline Alves Machado

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171116>

**CAPÍTULO 17..... 211**

O USO DA PLATAFORMA P91 COMO ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS APLICAÇÕES NO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Talita de Souza Costa  
Weslei Alvim de Tarso Marinho  
José Geremonte Garcia  
Rafael Lucas Silva  
Marcelo Santos Carielo  
José Augusto de Lima Prestes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171117>

**CAPÍTULO 18.....217**


VICTIMIZATION OF COMPANIES, FROM THE POINT OF VIEW OF THE BUSINESSMEN AND ENTREPRENEURS OF THE PORT OF ACAPULCO, GRO., MEXICO

Moisés Carmona Serrano

José Adolfo Martínez Castellanos

Julio Cesar Cortez Jaimes

Remigio Marin Ibarra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171118>

**CAPÍTULO 19.....227**

POSSÍVEIS INTERAÇÕES ENTRE CONHECIMENTOS EXTERNOS E INTERNOS NOS PROCESSOS DE INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Mauricio Henrique Benedetti

Alexandre Nabil Ghobril

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171119>


**CAPÍTULO 20.....246**

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO EM MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Edda Jaqueline Sousa de Oliveira

Ingrid Cristina da Cruz Espindola

Edna Torres de Araújo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 21.....265**

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARTESANATO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO – RS E A INFLUÊNCIA DA FORMALIZAÇÃO

Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Raquel Barragan Minosso

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171121>

**CAPÍTULO 22.....278**

LA MICROEMPRESA COMO ACTOR (OFERENTE Y DEMANDANTE) EN UN MODELO FINANCIERO A DESARROLLAR EN EL ESTADO DE COLIMA, MÉXICO


Julio Humberto Ríos Romo

Elvia Lorena Torres Alejandre

María Sánchez Losoya

Nayeli Viridiana Osorio Hernández

IbnerMora Silva


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 23.....286**

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA OS TRANSPORTADORES DE PEQUENA ESCALA: ESTUDO DE CASO MOTOCICLISTAS DO 9º BAIRRO MUNHAVA CENTRAL-BEIRA-MOÇAMBIQUE (2018-2019)

Maria Albertina Lopes da Silva Barbito

Inácio Augusto Belo


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171123>

**CAPÍTULO 24..... 298**

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS NA CIDADE DE RIO GRANDE-RS

Simone Silva Porto Machado

Kettle Duarte Paes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171124>

**CAPÍTULO 25..... 317**

A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Andréia Duarte Aleixo


Sabrina Bueno Fernandes

Ozana Rodrigues Boritza

Maria Bernadete Junkes

Suzenir Aguiar da Silva

Nilza Duarte Aleixo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171125>

**CAPÍTULO 26..... 328**


O MARKETING DIGITAL E A CAMPANHA INSTITUCIONAL #REPENSE: ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA DE UMA ARENA ESPORTIVA PARA INCLUSÃO DO PÚBLICO FEMININO NO CENÁRIO DO FUTEBOL

Gustavo Samuel Cunha

Wanessa Leticia de Oliveira Miranda

Helena Belintani Shigaki

José Edson Lara

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171126>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 350**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 351**

## TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO

Data de aceite: 25/10/2021

**Edgard Gonçalves da Costa**

Professor da Faculdade Única de Ipatinga

**RESUMO:** A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) permite a legitimidade das empresas perante a comunidade em que atuam. O projeto de trabalho voluntário é um componente da RSC, mas para ser implementado e ter êxito, necessita do engajamento dos funcionários. Estabeleceu-se o seguinte problema: Como se processa o sequestro da subjetividade apontados pela literatura nos programas organizacionais que adotam programas de trabalho voluntário? Metodologicamente, foi feita exploração teórica e jurídica do tema, partindo-se de uma análise descritiva, com abordagem qualitativa. Os mecanismos de sedução adotados permitem uma simbiose entre os seduzidos (funcionários) e sedutores (empresa), fazendo com que os projetos organizacionais sejam implementados. Ademais, a necessidade de aceitação pelo grupo a que pertençam possibilita o engajamento nos projetos de trabalho voluntário, o que facilita a apropriação do trabalho.

**PALAVRAS - CHAVE:** isomorfismo; responsabilidade social; estratégias gerenciais.

### VOLUNTEER WORK: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND APPROPRIATION OF WORK

**ABSTRACT:** Corporate Social Responsibility (CSR) allows the legitimacy of companies before the community in which they operate. The volunteer work project is a component of CSR, but to be implemented and successful, it requires employee engagement. The following problem was established: How is the sequestration of subjectivity pointed out by the literature in organizational programs that adopt voluntary work programs? Methodologically, a theoretical and legal exploration of the theme was made, starting from a descriptive analysis, with a qualitative approach. The seduction mechanisms adopted allow a symbiosis between the seduced (employees) and seducers (company), causing organizational projects to be implemented. Moreover, the need for acceptance by the group to which they belong enables engagement in voluntary work projects, which facilitates the appropriation of work.

**KEYWORDS:** isomorphism; social responsibility; management strategies.

### 1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre as práticas de sequestro emocional utilizadas pelas empresas, que visam a apropriação do trabalho através do voluntariado, tomando-se como referência os conceitos de trabalho voluntário e sequestro emocional presentes na literatura.

O trabalho voluntário se caracteriza por

uma renúncia ao benefício próprio, em prol do interesse, do bem-estar e do desenvolvimento do outro e de coletividades (CAVALCANTE *et al.*, 2011). A dinâmica do trabalho voluntário no Brasil é um tema cuja bibliografia mostra-se em estágio inicial de desenvolvimento, sendo que motivações altruístas e egoístas direcionam o engajamento em atividades voluntárias, tanto por empresas quanto pelos indivíduos (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

No cenário competitivo, a responsabilidade social corporativa ganhou força e o trabalho voluntário virou quase obrigação para as empresas que desejam ser bem vistas pela sociedade. Por outro lado, para os trabalhadores, a realização ou disponibilidade para trabalho voluntário tornou-se quase pré-requisito, ocorrendo a partir daí seu sequestro emocional (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

A identidade profissional confunde-se com a social, mobilizando a subjetividade dos indivíduos, os quais se fascinam pela onipotência organizacional, mesmo quando longe do local de trabalho. Interligam-se projetos individuais com os laços coletivos, operando um culto aos valores econômicos e progresso na carreira, permitindo a ela se transformar em um espaço de liberdade vigiada e em um clube dos raros, onde coexistem sedutores e seduzidos (FREITAS<sup>1</sup>, 2007 *apud* DUBOIS; GARCIA, 2011).

O sequestro emocional do empregado ocorre a partir de sua coação emocional. Assim, o trabalhador se engaja numa ação social corporativa que além de não lhe pertencer, não é desejada e ocorre em horário e locais outros que não os destinados à sua obrigação laboral. O medo do olhar dos colegas e superiores leva ao engajamento e retenção do funcionário (VIEIRA, MACHADO e OLIVEIRA, 2006).

Experiências com o trabalho voluntário são observadas na humanidade e apresentam-se como prática bastante antiga, antecedendo as guerras mundiais, guerras civis e crises. Os esforços de voluntariado, historicamente, têm sido relatados na busca de forças e de um novo sentido à vida, seja através da contribuição material, física, emocional ou intelectual tanto para reconstrução ou edificação de obras quanto para educação, atividades recreativas e projetos de desenvolvimento (GARAY, 2001).

Atualmente, o contexto do trabalho vincula-se a uma série de mudanças como a globalização; aumento da competitividade entre países e/ou em âmbito nacional (local); reestruturação produtiva; inovações tecnológicas; flexibilização das relações de trabalho; e, internacionalização dos mercados financeiros. Tais fatores afetam e alteram constantemente tanto o mercado de trabalho quanto as relações de trabalho, exigindo das organizações formas diferenciadas de gestão, relacionadas a questões sociais, que extrapolam a esfera governamental (CAVALCANTE *et al.*, 2011).

Na América Latina, a emergência dos movimentos sociais surgiu na década de 70 e representou a valorização do espaço local, entendido como “comunidades”, implicando na inversão de valores dos padrões hierarquizantes que valorizavam a elite, a cúpula, em

1 FREITAS, M. E. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007. 108 p.

detrimento das bases (FERNANDES<sup>2</sup>, 1994 citado por VIDAL *et al.*, 2007).

No Brasil, a importância de ações e programas que visam a melhorias sociais tem crescido, a partir dos anos 1990, por meio da atuação de empresas, associações, organizações não governamentais (ONGs) e grupos informais (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Por sua vez, no campo empresarial, o voluntariado desenvolveu-se de forma mais estruturada nos Estados Unidos da América (EUA), nos anos 70 e início dos anos 80. Apresentando-se como forma de gestão empresarial, as organizações americanas incentivavam os empregados a exercerem o voluntariado (SANTOS; BITTENCOURT, 2008).

Nos anos 90, o voluntariado conquista parte do empresariado brasileiro com o surgimento do conceito de “cidadania empresarial”, que se refere ao compromisso entre empresa e sociedade, determinado pela ética nas práticas empresariais e nas relações com o meio ambiente, além do investimento em benefício da comunidade (GOLDBERG, 2001).

O termo “cidadania empresarial” passou a povoar com frequência o discurso do empresariado no Brasil, ao mesmo tempo em que o sentimento vigente era de que o Estado, sozinho, não conseguiria dar conta de todas as suas obrigações na área social (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

O trabalho voluntário pressupõe o engajamento espontâneo e desprendido dos indivíduos e organizações (CAVALCANTE *et al.*, 2011), não obstante esta constatação, nem sempre sua prática é totalmente altruística, visto que tanto organizações quanto trabalhadores acabam, em muitos casos, buscando objetivos particulares que lhes possam trazer ganhos perante a sociedade ou grupo do qual participam ou competem (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013). Voluntário seria todo ator social, que, sendo um agente de transformação, presta serviços não remunerados em prol da comunidade (GARAY, 2001).

Pelo lado organizacional, práticas de gestão permitem a mobilização da subjetividade que se apresenta como um discurso consciente e orquestrado, conseguido através da sedução e do fascínio (DUBOIS; GARCIA, 2011). Esta situação facilita disfarçar o caráter de sequestro emocional circunscrito ao trabalho voluntário incentivado ou solicitado pelas empresas (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013).

Por sua vez, o sequestro emocional do empregado pode ocorrer a partir de sua coação emocional ou pelo medo, de sorte a levar o trabalhador a se engajar numa ação social corporativa não desejada e que extrapola suas obrigações laborais contratadas (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

---

2 FERNANDES, Rubens César. Privado, porém público - o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: CIVICUS/ Relume Dumará, 1994. 156 p.



A dificuldade em poder dizer não ao projeto organizacional, obriga a participação direta dos trabalhadores, fazendo surgir a apropriação do trabalho. Assim, cada indivíduo deve apresentar seu talento e sua capacidade de luta e adaptação para não ser mal visto ou descartado. A luta pelo reconhecimento, dá-se não apenas na busca pelo privilégio puro, mas pelo desejo de reconhecimento (FREITAS, 1997).

Tomando como referência os princípios do trabalho voluntário e partindo da perspectiva do engajamento dos indivíduos, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como se processa o sequestro da subjetividade apontados pela literatura nos programas organizacionais que adotam programas de trabalho voluntário?

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas de sequestro da subjetividade presentes na literatura utilizadas para ocorrer a apropriação do trabalho;
- b) Investigar a necessidade de aceitação pelos colegas de trabalho funciona como condicionante para ocorrência da apropriação do trabalho.

No plano acadêmico, identifica-se que o tema trabalho voluntário no Brasil tem sido recorrentemente explorado.

Sob a ótica organizacional, torna-se relevante uma pesquisa que aborde o trabalho voluntário, visto que as organizações com seus projetos sociais contribuem para a valorização do indivíduo bem como para o desenvolvimento da sociedade e da economia como um todo (FRANÇA FILHO, 2008). A contribuição desta pesquisa está em poder apontar para as organizações os caminhos que estas podem buscar para desenvolverem programas de responsabilidade social.

O interesse organizacional em desenvolver trabalhos voluntário ganhou corpo, a ponto de o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade ter desenvolvido um manual sobre implementação de programas de voluntariado empresarial, que se baseia no tripé: sintonia de propósitos, vocações complementares e convergência de ideais (GOLDBERG, 2001).

Na dimensão social, a sociedade vê com bons olhos práticas econômicas distintas da lógica capitalista, nas quais, os fatores humanos favoreçam as relações, com valorização do laço social, através da reciprocidade (LECHATII, 2005). Por outro lado, o trabalho voluntário pode implicar no sequestro da subjetividade do empregado (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013). Este estudo procura, à luz da literatura sobre trabalho voluntário produzida, atualmente, confirmar estas percepções.

A reforma trabalhista não trouxe nenhuma alteração na Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre serviço voluntário.

Recentemente, vários esforços voluntários são observados em resposta à pandemia provocada pela Covid-19, o que ajuda pessoas em dificuldade a superarem situações de inércia e desamparo (familiar, social, governamental, saúde, alimentos etc.). O engajamento durante emergências e situações emocionalmente catárticas, possibilita encontrar consolo

ao ser praticado um ato de colaboração em prol de um objetivo comum (PORTO SOCIAL, 2020).

## 1.1 Responsabilidade Social

A aparição do termo Responsabilidade Social remonta ao final da década de 50 e início dos 60. Foi nos EUA que se começou a reconhecer que as empresas privadas além de produzir bens e serviços, deveriam ser responsáveis pelos riscos sanitários de seus trabalhadores e da contaminação que geravam (IZQUIERDO; GRAÑANA, 2005).

Embora Silva e Cañadillas (2003) reconheçam que o conceito atual de responsabilidade social tenha se desenvolvido durante os anos 60, informam que a Responsabilidade Social Corporativa já existia desde 1800 nos EUA como um formato de filantropia e doações corporativas.

As expectativas em relação às organizações não têm se limitado a serviços e produtos de qualidade. Além do cumprimento de prazos de entrega, espera-se respeito ao meio ambiente e também contribuição para a melhoria da sociedade em geral. Contar com modernos sistemas de informação, de comunicação ou de produção embora seja importante não é mais suficiente para a concorrência que se opera na atualidade, pois a gestão desenvolve um papel cada vez mais relevante (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

Para o Instituto Ethos (2015), as empresas devem ir além do cumprimento de obrigações legais, fazendo autocrítica de sua atuação, para identificar se suas ações operacionais contribuem para a exclusão social. Também, esse instituto preocupa-se com o consumo consciente a ser feito pelo cidadão.

As empresas brasileiras podem adotar os indicadores Ethos no auxílio ao gerenciamento dos impactos sociais e ambientais advindos de suas atividades. Esses indicadores estão associados ao Pacto Global e servem para mostrar o alinhamento do Brasil ao movimento de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da Organização das Nações Unidas (ONU) e abrangem temas como: valores, transparência, governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo e sociedade (ETHOS, 2015).

O conceito de responsabilidade corporativa (RSC) remonta a 1950, contudo somente na primeira década do século XXI as empresas passaram a ter um maior interesse pelo tema. Atualmente, RSC conforme a União Europeia (2001) “é um conceito através do qual as organizações integram aspectos sociais e do meio ambiente em suas operações e negócios, e em sua interação com as partes interessadas, de maneira voluntária” (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010, p. 68).

Por sua vez, a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), 2010 citado por Dalmoro, Venturini e Pereira (2009, p. 41) define RSC como “o negócio que contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, as

respectivas famílias, comunidade local e sociedade, melhorando, desta forma a qualidade de vida”.

Portanto, RSC implicaria uma gestão ética e socialmente responsável por parte da empresa, baseada em critérios de legitimidade, com adoção de valores como respeito, honradez, transparência, responsabilidade e solidariedade. Não implicando unicamente em ações filantrópicas como a criação de uma fundação ou a colaboração com organizações não governamentais. O sistema de gestão ética deve incluir princípios de respeito e preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos, prevenção de riscos trabalhistas, transparência e respeito aos direitos dos consumidores (DAMORO; VENTURINI; PEREIRA, 2009).

A filantropia não deve eximir a empresa de suas responsabilidades, deve a filantropia assumir caráter estratégico (filantropia estratégica), pois apoiar um ou outro evento beneficente dirigido pelo departamento de *marketing* pode não dar bons resultados, uma vez que o assistencialismo aleatório pode gerar dificuldades para o consumidor associar a imagem da empresa a um projeto social específico. Então, cabe ao *marketing* social definir a correta aplicação dos recursos em uma causa determinada, tornando a atuação social mais eficiente a ponto de criar uma identidade perante o público, inserindo o consumidor no contexto da atuação social (TREVISAN, 2012).

O papel do *marketing* social seria colocar a marca na empresa e não nos produtos. Faz-se necessário abraçar uma causa social e tornar a empresa conhecida como seu mantenedor, concentrando os esforços num mesmo problema ou necessidade. Tal conduta se apresenta como uma ação mais interessante que simplesmente praticar uma política de doações ao acaso. Neste contexto, o Balanço Social, tomado como ferramenta gerencial, deve ser utilizado como instrumento que efetivamente apresenta a identidade social da organização para o mercado e para a comunidade (TREVISAN, 2012).

O Balanço Social pode assumir diversos objetivos de acordo com o envolvimento da empresa na área social, podendo ser conforme Varela, Costa e Dolabella (1999): a) instrumento de Dialogo e Comunicação; b) Instrumento de Relações Públicas das Organizações; c) Instrumento de Gestão Social.

A responsabilidade social é toda obrigação que o ser humano tem, que, partindo de um ponto de vista ético e moral, é condicionada por uma série de princípios e valores. Esta responsabilidade nas organizações seria o conjunto de valores que as pessoas compartilham numa organização, a fim de haver harmonia na forma de atuar, observando princípios comuns. O sistema de gestão ética deve abarcar princípios de respeito e preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos e prevenção de riscos laborais, incluindo transparência e respeito aos direitos dos consumidores (VINTRÓ-SÁNCHEZ; FORTUNY-SANTOS; COMAJUNCOSA-CASABELLA, 2010).

Para que a empresa seja socialmente responsável, não basta assumir uma postura assistencialista, com doações em dinheiro ou de bens, porque isso não minimiza as

dificuldades de uma pessoa nem de uma comunidade (TREVISAN, 2012).

Em posição concordante, Júnior e Silva (2008) complementa que além de a responsabilidade social corporativa não dever se situar somente no âmbito de doações ou filantropias praticadas pelas empresas privadas, seu conceito se aproxima das estratégias de sustentabilidade de longo prazo, *performance* e lucros, com a necessária preocupação com os efeitos negativos e positivos da atividade desenvolvida, tendo, por fim, o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade.

## 1.2 Voluntariado

A sociedade moderna passou por sucessivas transformações até chegar à situação atual onde cada vez mais pessoas no mundo têm suas necessidades básicas (justiça, saúde alimentação etc.) insatisfeitas. A questão social se agrava quando a qualidade dos desequilíbrios e a quantidade dos afetados atinge números astronômicos, numa clara ameaça à ordem político-democrática e, conseqüentemente, à ordem moral que deveria sustentá-la (VIDAL *et al.*, 2007).

Não obstante diversos autores utilizarem voluntarismo e voluntariado como sinônimos, Piccoli e Godoi (2012) estabelecem uma distinção entre os termos. O voluntarismo afirma a preeminência da vontade e por ser uma doutrina ou uma teoria psicológica ou filosófica é mais genérico e abrangente. Já o voluntariado consistiria num conjunto de ações práticas realizadas por pessoas, normalmente através de organizações, em benefício de outras pessoas.

A solidariedade no mundo moderno encontra suas práxis em um ator social, protagonista da caridade e da justiça social, que as Nações Unidas definem como “jovem ou adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não de bem-estar social ou outros campos”: o voluntário (VIDAL, *et al.*, 2007).

Voluntariado é um tema extremamente atual e importante, e em seu caráter utópico, pode ser visualizando como um tipo de ação social intrinsecamente transformadora, tanto do indivíduo que se propõe a exercê-la, quanto das estruturas sociais geradoras de desigualdades sociais crônicas (TEODÓSIO, 2002).

Em virtude da importância do trabalho voluntário, seja no contexto econômico seja no social, várias pesquisas objetivaram investigar a motivação para o trabalho voluntário (MTV). Assim, foram criadas algumas teorias e modelos para a MTV. Cnaan e Goldberg-Glen (1991) identificaram na literatura 28 motivos pelos quais as pessoas dedicam seu tempo livre a serviços humanos, o que os teria levado a defender uma teoria unidimensional sobre MTV, fazendo-os concluir que os voluntários agem por diversos motivos ou uma combinação de motivos, que lhes garante, em última instância, uma experiência recompensadora (PICCOLI; GODOI, 2012).

Não obstante o voluntarismo poder ser afetado por expectativas decorrentes

de influências socioculturais, o trabalho voluntário pode caracterizar-se por ser não remunerado, lazer sério, ou ainda, por ativismo (NICHOLS, 2013).

Segundo Piccoli e Godoi (2012), a maioria dos pesquisadores no mundo defende que as pessoas têm mais de uma razão para se dedicar ao trabalho voluntário.

No Brasil, Vieira, Machado e Oliveira (2006) informam que as privatizações ocorridas e a diminuição da participação do Estado na economia reduziram suas ações em algumas áreas, o que exigiu a presença das organizações privadas em atividades de caráter social, suprimindo a ausência dos órgãos públicos.

Muito embora as desigualdades sociais mobilizem o surgimento de novas organizações sociais e a ampliação da quantidade de voluntários e de espaços para esta prática, a atividade voluntária brasileira é, sem dúvida, elemento agregador na construção da justiça social (SELLI; GARRAFA; JUNGES, 2008).

Conforme Stukas *et al.* (2009) quando o ambiente em que são realizados os serviços são favoráveis, as motivações dos voluntários são mais satisfestais, permitindo que esses voluntários continuem o voluntariado no futuro

Conforme Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013), pesquisa realizada em 2011 pelo Ibope, no Brasil, aponta que 67% dos voluntários entrevistados afirmaram que realizam esse trabalho com o intuito de serem solidários e ajudar os outros. Este fato indica que, em solo brasileiro, razões altruístas seriam as mais apontadas para o engajamento em trabalhos voluntários.

### 1.2.1 *Voluntariado Corporativo*

O crescimento de organizações solidárias e sociais constitui-se como reflexo dos problemas enfrentados pela sociedade, especialmente, devido à crise de financiamento do Estado e ao simultâneo acirramento das relações de mercado. Neste sentido, essas organizações passam a executar políticas sociais que antes eram exclusividade do Estado. Em um contexto caracterizado por desigualdades, precarização do trabalho, desemprego, dentre outros fenômenos, o desenvolvimento das organizações sociais destina-se à redução de mazelas criadas pelo sistema vigente (CAVALCANTE *et al.*, 2011).

Para o Instituto Ethos, o voluntariado empresarial é um conjunto de ações que as empresas realizam visando incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade, sendo uma prática comum em países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Austrália (GOLDBERG, 2001).

Muito embora fontes apontem que o voluntariado empresarial tenha se desenvolvido e institucionalizado após a II Guerra Mundial, foi nos EUA, nos anos 70 e princípios dos anos 80, que o voluntariado empresarial se desenvolveu de forma mais estruturada. Nessas épocas, se incentivava os empregados a exercerem o voluntariado, sendo encarado como forma de gestão empresarial (SANTOS; BITTENCOURT, 2008).

Segundo Teodósio (2002), o primeiro fator a ser enfrentado pelas organizações privadas ao desenvolver um programa de voluntariado é preparar seus funcionários, pois o desconhecimento e a falta de compromisso podem gerar mais danos e problemas do que ganhos. Portanto, os programas a serem implementados devem fazer parte da estratégia de gestão da empresa e não apenas um modismo gerencial.

Um programa de voluntariado empresarial é um dos instrumentos de responsabilidade corporativa utilizado pelas organizações, objetivando contribuir, de forma direta, local e ativa, para um desenvolvimento global mais equitativo e mais sustentável (SANTOS; BITTENCOURT, 2008).

A expressão voluntariado empresarial é também utilizada para designar a prática do voluntariado em si, desde que se trate de um grupo de voluntários ligado diretamente a uma empresa (funcionários efetivos e terceirizados), ou indiretamente (familiares dos funcionários, ex-funcionários e aposentados) (GOLDBERG, 2001).

### *1.2.2 Voluntariado Corporativo no Brasil*

Ações sociais, principalmente de caráter religioso, são praticadas no Brasil desde o período colonial (BARBOSA, 2001). Contudo, o termo cidadania passou a povoar com frequência o discurso do empresariado no fim dos anos 80, uma vez que foi percebido que o Estado, sozinho, não conseguia dar conta de todas as suas obrigações na área social (GOLDBERG, 2001).

Muito embora Barbosa (2001) informe que as ações de assistência social privada tenham um modelo caritativo-religioso, que influencia a ação filantrópica até os dias de hoje, para Goldberg (2001), foi nos anos 90 que as empresas se articularam sob a forma de um movimento, apresentando-se como agentes de mudança social. Daí surgiu o conceito de cidadania empresarial, que passou a ser empregado para designar o conjunto de ações desenvolvidas por empresas em benefício da sociedade.

O trabalho voluntário no Brasil teria ganhado impulso a partir de 1997 com o Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária, que promoveu encontros, fomentou iniciativas e conferiu maior visibilidades a práticas existentes (BARBOSA, 2001).

Posteriormente, foi editada a Lei nº 9.608/98, que em seu artigo 1º tratou de disciplinar o serviço voluntário, definindo-o como:

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física, a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Conforme a legislação, os trabalhos voluntários podem ser desenvolvidos por qualquer pessoa física em variadas atividades, não tendo caráter remuneratório.

Já os Programas de Voluntariado Empresarial (PVEs) são adotados como componentes integrantes de uma visão de responsabilidade social, cujas ações apoiadas,

além de bastante diversificadas, atendem a projetos próprios ou de terceiros (FREITAS; VENTURA, 2004).

Os PVEs podem trazer um excelente retorno às organizações, pois favorecem a imagem e o clima organizacional, bem como motivam os empregados, ajudando-os a se desenvolverem pessoal e profissionalmente (BARBOSA, 2001; GOLDBERG, 2001). Contudo, os PVEs são desenvolvidos nos horários livres dos funcionários, trazendo algumas inquietações e problemas como apresentado na sequência.

### 1.3 O Sequestro da Subjetividade

Através do disfarce da repetição, toda organização visa a controlar para produzir, entre bens e serviços, cidadãos e militantes. Assim, o sistema de relações é definido pelos fundadores da organização e se encarrega de apresentar a realidade (organograma, estrutura parlamentar ou ritual religioso) aos funcionários, a quem compete apenas realizar seu trabalho conforme previamente desenhado. Esses empregados devem ainda disseminar e defender o dogma, a partir da lógica de argumentação inculcada nos seminários de formação etc., onde o que importa, segundo palavras de Hegel, é a luta ou o desejo pelo reconhecimento (ENRIQUEZ, 1974).

O trabalhador tem uma liberdade limitada, posto que esta é restringida e condicionada pela economia, pela estratificação em classes, pelas classes e pelas esferas cultural e psicológica que distinguem a todos individualmente. O funcionário é transformado num fornecedor de resultados, sendo que o esforço produtivo é, nos dizerem de Mauss (2003), necessário, obrigatório e voluntário (THIRY-CHERQUES, 2007).

Para ser transformado num fornecedor de resultados, deve ocorrer um jogo de aparências e um intercâmbio simbólico entre sedutor (empresa) e seduzido (empregado). A aparência e o jogo das aparências confundem-se com o próprio plano da sedução, não importando o significado do discurso pronunciado, que, sequer, precisa ter algum significado. O discurso também não precisa convidar à ação (MOTTA, 2000). Esse processo de envolvimento emocional do trabalhador se dá via sedução pela palavra, canalização da libido para objetos amáveis e direcionamento do ódio dos indivíduos (ENRIQUEZ, 2001).

É permitido que o funcionário busque por objetivos individuais, mas, exige-se dele a contribuição para que as metas organizacionais sejam cumpridas, sendo que a não contribuição pode levar a sanções por parte do grupo a que pertence (THIRY-CHERQUES, 2007).

As equipes estabelecem um estímulo à cobrança mútua e operam como contenção às possibilidades de relações espontâneas entre os indivíduos, embora a busca de satisfação e reconhecimento fazerem parte de um objetivo individualista em que se opera a mobilização da subjetividade (WEBER; GRISCI, 2013).

A mobilização da subjetividade se apresenta como um discurso consciente e orquestrado, usando a sedução e o fascínio. No discurso amoroso, a fascinação e a sedução

levam à perda da identidade e efetiva a participação em busca da missão organizacional, numa estratégia de manipulação não percebida em que a devoção do funcionário canaliza suas energias (DUBOIS; GARCIA, 2011).

A subjetividade é apenas uma parte do complexo processo de construção do sujeito (a outra é a identidade). Ela ocorre pelas posições sociais assumidas e com as quais se identifica, além de circunstâncias vividas e atualizadas constantemente, num processo não acabado, mesmo que no seio organizacional (SOARES; VIEIRA, 2009).

A idealização da organização tende a contribuir para a idealização de seus membros (fazendo com que seu ideal do eu se aproxime do eu ideal), apresentando-se como fonte de equilíbrio psíquico para os indivíduos (ENRIQUEZ, 2001).

O medo ao espedaçamento e da falha obriga os indivíduos a procurar identificação e afirmação nos próprios anseios organizacionais, que se apresentam como uma unidade compacta que manipula o imaginário dos envolvidos. Mas essa identificação e criação da imagem de si dá-se através da imagem dos outros sobre si, sendo que o ego se constitui como uma instância imaginária e que remete ao conjunto dos modelos imaginários do sujeito (ENRIQUEZ, 1974).

Através da promessa, a dinâmica do eu ideal torna-se compulsória, sendo que ou o indivíduo o conquista, ou está condenado à angústia da falta e do vazio (BENDASSOLLI, 2007).

O profissional aprisionado na armadilha de sua vontade de reconhecimento torna-se presa fácil, entregando-se, inconscientemente, de corpo e alma ao modelo corporativo, que o encara como peça descartável de uma engrenagem indiferente e impiedosa. Os objetivos organizacionais são introjetados e assimilados como se fossem as próprias aspirações do indivíduo (ENRIQUEZ, 2001).

Assim, os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua “excelência” (entramos numa civilização de *dopping*); e, quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são *descartados* apesar de todos os esforços despendidos (ENRIQUEZ, 2006).

Uma vez coisificado, amplia-se a perspectiva da necessidade em se criar as melhores técnicas possíveis para incrementar, para otimizar as contribuições individuais e do grupo (SIQUEIRA; MENDES, 2011). Exige-se flexibilidade, doação (muitas vezes devoção), dinamismo, espírito de grupo, iniciativa e capacidade de autogestão do seu capital intelectual, com o intuito de manter-se empregável (BARROS; ANDRADE; GUIMARAES, 2008).

Apesar dos autores acima tratarem do sequestro da subjetividade para a produção (serviços e produtos) atinentes diretamente ao objetivo da empresa, não seria demais admitir que a apropriação do esforço laboral ocorre também quando da convocação



dos empregados para se engajarem em projetos organizacionais de trabalho voluntário, independente dos motivos que os direciona (TEODÓSIO, 2002; MARCASRENHAS; ZAMBANDI; VARELA, 2013).

#### 1.4 A Apropriação do Trabalho Voluntário

Pesquisa feita por Mascarenhas, Zambandi e Varela (2013), na filial de um banco americano situado no Brasil, constatou que os fatores altruístas e ideológicos parecem influenciar, em primeiro lugar, os funcionários para o voluntariado. Fatores egoístas foram também amplamente apontados e discutidos, indicando uma realidade semelhante àquela informada pela literatura atinente ao tema.

Para Teodósio (2002), o altruísmo e a espontaneidade do voluntariado misturam-se com interesses particulares, sendo que o voluntário visa aperfeiçoar o currículo e a vivência profissional, mesmo porque, conforme Mascarenhas, Zambandi e Varela (2013) percebe-se que a experiência em uma atividade voluntária é valorizada tanto por escolas de MBA como pelas empresas.

Nesse prisma, não obstante as ambiguidades encontradas nos discursos, o grande desafio colocado para o setor de Recursos Humanos (RH) das empresas é alinhar as visões dos funcionários com as organizacionais. Cabe ao RH, para garantir êxito dos programas de voluntariado, identificar as potencialidades de colaboração de cada um, as necessidades da comunidade e incentivar a imaginação (GOLDBERG, 2001).

Porém, apesar dos benefícios trazidos para a organização, os empregados que participam dos programas de trabalho voluntário podem retornar às suas empresas com novas aspirações e questionamentos, como: a existência de democracia para fora da empresa e não para dentro dela e, também, o porquê de se buscar elevar a qualidade de vida em comunidades externas ao âmbito da empresa, enquanto o cotidiano de trabalho interno permanece inalterado (TEODÓSIO, 2002).

Outras situações que incomodam alguns voluntários é a obrigatoriedade de serem feitos trabalhos durante seu tempo livre e em locais distantes de sua residência, numa clara apropriação de seu trabalho, pois, obviamente, este não é remunerado (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

Paradoxalmente, o indivíduo vivencia experiências de amor com aquilo que o submete, pois, a organização usa poderosas estratégias para dominá-lo inconscientemente. Esse processo é facilitado pelo desejo individual de identificação, participação, segurança e senso de coletividade, busca de *status*, símbolos de reconhecimento, pertencimento e emoção (ENRIQUEZ<sup>3</sup>, 2001 citado por DUBOIS; GARCIA, 2011).

Na mesma pesquisa realizada por Vieira, Machado e Oliveira (2006) a extorsão do trabalho pareceu clara quando os entrevistados fizeram referência apenas ao sentimento de dever cumprido quando da realização das atividades voluntárias, desconhecendo ou não

---

3 Ibidem.

se importando com os beneficiários de suas ações. Demonstram não enxergar o próprio sentido das ações realizadas, embora muitos acabem sendo seduzidos, integrando-se de corpo e alma aos projetos de voluntariado da organização (garante bons frutos para a empresa).

A identidade profissional confunde-se com a social, mobilizando a subjetividade dos indivíduos, os quais se fascinam pela onipotência organizacional, mesmo quando longe do local de trabalho. Interligam-se projetos individuais com os laços coletivos, operando um culto aos valores econômicos e progresso na carreira, permitindo a ela se transformar em um espaço de liberdade vigiada e em um clube dos raros, onde coexistem sedutores e seduzidos (FREITAS<sup>4</sup>, 2007 citado por DUBOIS; GARCIA, 2011).

Em relação à participação em trabalhos voluntários, o sequestro emocional do empregado pode ocorrer a partir de sua coação emocional. Assim, o trabalhador se engaja numa ação social corporativa que além de não lhe pertence, não é desejada e ocorre em horário e locais variados. O medo de uma visão negativa por parte dos demais colegas e superiores leva-o a ser engajado e retido (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006).

Mas, para continuar na empresa cada indivíduo deve apresentar seu talento e sua capacidade de luta e adaptação. Opera-se a partir daí um sentimento de pertencimento que independe da vontade e do controle do indivíduo (ENRIQUEZ<sup>5</sup>, 2001 citados por DUBOIS; GARCIA, 2011). As organizações são espaços de comportamento controlado, sendo que todo controle social passa, necessariamente, pelo controle da identidade. A empresa apresenta-se como um lugar que deve ser merecido (FREITAS, 2000).

A apropriação do trabalho pode levar ao sofrimento, pois o empregado utilizou ao máximo suas faculdades (intelectuais, psicossensório-motoras e psicoafetiva) para se adaptar, esgotando seus meios de defesa contra o constrangimento físico e psíquico (DEJOURS<sup>6</sup>, 2000 citado por SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 2011).

Esse grande projeto compartilhado, nele estando o voluntariado, é apenas um sonho, pois sempre prevalecerá o da empresa, que mesmo assim consegue fazer com que adesão seja constantemente reafirmada, pois nela se opera um sistema de dívida onde a obrigação de contribuir está sempre presente (FREITAS<sup>7</sup>, 1999; HENRÍQUEZ<sup>8</sup>, 2000 citados por DUBOIS; GARCIA, 2011).

## 2 | CONCLUSÃO

Os programas de trabalho voluntário desenvolvidos e estimulados pelas empresas fazem parte de seu projeto de Responsabilidade Social Corporativa e objetivam contribuir para a promoção de ações sociais voltadas para a comunidade em que tais organizações

4 *Op. cit.*

5 *Idem.*

6 DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard. 2000

7 *Ibidem.*

8 *Ibidem.*

se inserem.

Contudo, embora o projeto de trabalho social pertença à empresa, este, para ser implementado, necessita da participação dos funcionários, que nem sempre estão dispostos a dispensar suas horas de descanso e convívio em família para a execução de atividades que não lhes pertençam e não lhes tragam, a princípio, benefícios.

As empresas, para conseguirem a participação e engajamento dos funcionários, utilizam estratégias objetivando o sequestro emocional do empregado, a partir de sua coação emocional.

Ademais, o medo de ser rejeitado pelo grupo a que pertençam acaba fazendo com que os funcionários aceitem participar de trabalhos voluntários, mesmo que em seu íntimo não o deseje, visto que as atividades ocorrem em horários e locais outros que não os destinados à sua obrigação laboral.

As identidades profissional e social acabam se confundindo, permitindo que a mobilização da subjetividade dos trabalhadores seja operada, dado o fascínio que a onipotência organizacional exerce sobre os indivíduos que nela laboram.

Assim, mesmo que as atividades voluntárias sejam desenvolvidas longe da residência dos trabalhadores, a necessidade de aceitação pelos colegas de trabalho funciona como elemento necessário para a ocorrência da apropriação do trabalho.

Preso à lógica econômica organizacional, o trabalhador é transformado num mero fornecedor de resultados, visto fazer parte de um jogo de aparências onde ocorre a simbiose entre quem seduz (empresa) e aquele que é seduzido (empregado).

Assim, o disfarce da repetição produz militantes que, muitas vezes, sem poder ou sem ter tal consciência, tem sua força de trabalho apropriado para atividades que lhe usurpam seus momentos de descanso e convívio em família.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Voluntariado empresarial: aspectos jurídicos**. 2001. Disponível em: [http://www.cereja.org.br/arquivos\\_upload/Voluntariado%20empresarial%20aspectos%20juridicos.pdf](http://www.cereja.org.br/arquivos_upload/Voluntariado%20empresarial%20aspectos%20juridicos.pdf). Acesso em: 15 jan. 2019.

BARROS, Amon Narciso de; ANDRADE, Carolina Riente de; GUIMARAES, Ludmila de Vasconcelos Machado. O Lugar do trabalho na psique dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, 32, 07-10 set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais**.... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A2040.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2019.

BENDASSOLLI, P. F. O mal-estar na sociedade de gestão - e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, VD. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: **Ideias & Letras**, p. 7-22, 2007.

BRASIL. Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 19 de fevereiro de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm). Acesso em: 15 fev. 2019.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de; CUNHA, Abdon Silva Ribeiro da; NASCIMENTO, Marcos Adller de Almeida. Elementos do trabalho voluntário: motivos e expectativas na pastoral da criança de João Pessoa/PB. **Revista Facecla**, Campo Largo - PI. RECADM, v. 10, n. 1, p. 98-110, maio. 2011. Disponível em: <https://doaj.org/article/8ea85b53df2640adb24b851dec0080b2>. Acesso em: 20 jan. 2019.

DALMORO, Marlon; VENTURINI, Jonas Cardona; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Marketing verde: responsabilidade social e ambiental integral na envolvente de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. FECAP. São Paulo, v. 11, n. 30, p. 38-52, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://biblat.unam.mx/fr/revista/revista-brasileira-de-gestao-de-negocios/articulo/marketing-verde-responsabilidade-social-e-ambiental-integradas-na-envolvente-de-marketing>. Acesso em: 15 jan. 2019.

DUBOIS, Vicent Francois Christian Rene; GARCIA, Fernando Coutinho. Sedução e subjetividade em empresas brasileiras: a percepção de altos executivos aposentados. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. SemeAD, 4 out. 2011, São Paulo. Anais.... São Paulo: SemeAD, 2011. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/218.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2019.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 36/37, p. 53-97, jan./jun. 1974. Disponível em: <http://epepo.pro.br/imaginario-social-recalçamento-e-repressão-nas-organizações/>. Acesso em: 28 jan. 2019.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29. 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte, Fumec, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século xxi: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4263&Secao=PENSATA&Volume=5&numero=1&Ano=2006>. Acesso em: 16 fev. 2019.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Portal**. Disponível em: <http://www.ethod.org.br>. Acesso em: 15 jan. 2018.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **O&S**, v. 15, n. 45, art. 15, p. 219-232. Abr./jun. 2008. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/include.ufba.br/include?id=453&article....> Acesso em: 05 fev. 2019.

FREITAS, Falber Reis; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Voluntariado Empresarial: uma Questão de Legitimidade? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, 28, 25-29 set. 2004, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/htm/enanpad2004-gsa-2052-resumo.html>. Acesso em: 01 fev. 2019.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1997, 305 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento). Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4445>. Acesso em: 20 fev. 2019.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/39733811\\_A\\_Questao\\_do\\_Imaginario\\_e\\_a\\_Fronteira\\_entre\\_a\\_Psicanalise\\_e\\_a\\_Cultura\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/39733811_A_Questao_do_Imaginario_e_a_Fronteira_entre_a_Psicanalise_e_a_Cultura_Organizacional). Acesso em: 20 fev. 2019

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico? In: ENANPAD, Campinas, 16-19 set. 2001. **Disponível em:** <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-616.pdf>. Acesso em: 20 fev.2019.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/MnVoluntariado.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

JÚNIOR, Fabiano Torres; SILVA, Fernanda Rosa da. Balanço Social: Instrumento de Evidenciação dos Objetivos Sociais. **Pensar Contábil**, v. 10, n. 39, 2008. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/109>. Acesso em: 16 fev. 2019.

IZQUIERDO, Ricardo J. Server; GRAÑANA, Inmaculada Villalonga. La responsabilidad social corporativa (rsc) y su gestión integrada. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 53, p. 137-161, nov. 2005. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/cic/revcir/y2005i53p137-161.html>. Acesso em: 14 fev. 2019.

LECHATII, Noëlle Marie Paule. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. **Leituras cotidianas n. 152**, 16 mar. 2005. Disponível em: <http://www.itcp.usp.br/drupal/node/250>. Acesso em: 05 jan. 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; VARELA, Carmen Augusta. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3438>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3038/Rel06-1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 fev. 2019.

NICHOLS, G. The psychological contract of volunteers: a new research agenda. **Voluntas**, dec 2013. 24: 986. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9294-9>. Acesso em: 20 fev. 2019.

PICCOLI, Pedro; GODOI, Christiane Kleinübing. Motivação para o trabalho voluntário contínuo: uma pesquisa etnográfica em uma organização espírita. **O&S - Salvador**, v. 19, n. 62, p. 399-415, jul./set. 2012. Disponível em: [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br). Acesso em: 05 fev. 2019.

PORTO SOCIAL. Trabalho voluntário durante a pandemia da COVID-19: Quais são os benefícios potenciais para o bem-estar das pessoas?. Porto Social (Blog), 10 dez. 2020. Disponível em: <http://www.portosocial.com.br/2020/12/10/trabalho-voluntario-durante-a-pandemia-da-covid-19-quais-sao-os-beneficios-potenciais-para-o-bem-estar-das-pessoas/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

SANTOS, Maria João Nicolau; BITTENCOURT, Bernadete. Exercício de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável: o caso do voluntariado empresarial em Portugal. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. EnANPAD, 32, 07-10 set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1809.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

SELLI, Lucilda; GARRAFA, Volnei; JUNGES, José Roque. Beneficiários do trabalho voluntário: uma leitura a partir da bioética. **Rev. Saúde Pública**, v. 42, n. 6, p. 1.085-1.089, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102008000600015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102008000600015). Acesso em: 01 fev. 2019.

SILVA, João Augusto Ramos; CAÑADILLAS, Iñaki Perriáñez. Delimitación del marketin com causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidade social. **Cuadernos de Gestión**, v. 3, n. 1 y 2, p. 65-82, 2003. Disponível em: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Os desafios em ser sujeito em âmbito da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. EnANPAD, 35, 04-07 set. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR771.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2019.

STUKAS, A. A.; WORTH, K. A.; CLARY, E. G.; SNYDER, M. The matching of motivations to affordances in the volunteer environment: an index for assessing the impact of multiple matches on volunteer outcomes. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 5-28, 2009. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.856.7747&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA; LANCMAN, Seiji e Selma. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 23, n. 1, 2011 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a02> <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR325.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2019.

TEODÓSIO, Armino dos Santos de Sousa. Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. EnANPAD, 33., 22-25 set. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v23n1/v23n1a02>. Acesso em: 01 fev. 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. O trabalho individualizado: da venda à dádiva. **Rev. Adm. Pública**, v. 41, n. 4. Rio de Janeiro, jul./ago. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S00346122007000400005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S00346122007000400005&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 11 fev. 2019.

TREVISAN, Fernando Augusto. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a17.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

VARELA, P. S.; COSTA, R. R.; DOLABELLA, M, M. Balanço social: demonstrativo da função social da empresa. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 28-35, 2007. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/139/135>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VIDAL, F. A. B.; COSTA, D. P. B.; COSTA, S.; BRANCO, I. C. Gestão Participativa e Voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. **Anima**, v. 11, n. 3, p. 275-288. 2007. Disponível em: <http://publica-estaciofic.com.br/edicoes/ANIMA/ANIMA-2007-N11.pdf#page=28>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VIEIRA, F. D.; MACHADO, H. P. V.; OLIVEIRA, R. S. Sequestro emocional: apropriando trabalho, formando identidade e definindo poder nas organizações. **Gestão Org.** v. 4, n. 3, p. 110-123. 2006. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/163>. Acesso em: 10 dez. 2019.

VINTRÓ-SÁNCHEZ, C.; FORTUNY-SANTOS, J.; COMAJUNCOSA-CASABELLA, J. La responsabilidad social corporativa en la empresa. **Técnica Industrial**, n. 285, 2010. Disponível em: <http://www.tecnicaindustrial.es/tifrontal/a-3048-La-responsabilidad-social-corporativa-empresa.aspx>. Acesso em: 10 dez. 2019.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Conexões entre trabalhadores: alternativas para além do discurso hegemônico de grupos e equipes. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 20, n. 65, 2013. Disponível em: <http://www.tecnicaindustrial.es/tifrontal/a-3048-La-responsabilidad-social-corporativa-207-224>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000200002>. Acesso em: 10 dez. 2019.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 3, 1, 62, 68, 74, 75, 87, 97, 99, 113, 114, 116, 117, 163, 178, 191, 222, 239, 240, 243, 246, 247, 257, 258, 259, 260, 271, 272, 293, 295, 309, 310, 311, 321, 322, 329, 332, 345

Agronegócio 6, 140, 141, 142, 143, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 177, 178, 179

### B

Big Data 48

Blockchain 206, 207, 209, 210, 211

Brasil 8, 12, 44, 64, 74, 75, 85, 86, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 111, 113, 115, 129, 146, 163, 164, 166, 168, 169, 177, 178, 186, 207, 241, 245, 246, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 268, 271, 272, 282, 283, 291, 292, 294, 296, 297, 298, 310, 311, 312, 314, 316, 321, 324, 341, 342

### C

Cadeia de abastecimento 31, 35

Cadeia Produtiva 6, 163, 164, 169, 172, 176, 177, 235, 237, 238, 243, 245

Capitalismo 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 299, 309, 321

Cliente 57, 73, 127, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 158, 159, 189, 234, 235, 250, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 337, 338, 339, 342

Comércio 2, 8, 9, 11, 12, 14, 245, 246, 256, 271, 308, 316, 317

Complexidade 6, 27, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191

Comunicação 45, 68, 71, 104, 105, 139, 190, 207, 227, 284, 287, 320, 321, 325, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 337, 339, 345

Confiança 48, 186, 222, 226, 230, 232, 233, 234, 238, 250, 315, 318, 322

Conhecimento 2, 19, 44, 45, 46, 48, 50, 62, 63, 67, 72, 73, 79, 80, 89, 96, 141, 165, 170, 171, 176, 186, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 252, 267, 270, 285, 286, 288, 291, 314, 317, 328, 334

Consumidor 5, 18, 30, 32, 84, 105, 133, 148, 150, 151, 152, 153, 158, 159, 164, 165, 169, 172, 177, 250, 319, 326, 327, 330, 331, 338

Consumo 4, 3, 4, 16, 17, 18, 19, 22, 29, 30, 31, 32, 46, 77, 85, 91, 93, 104, 168, 169, 236, 237, 327, 338

Covid-19 6, 103, 115, 120, 206, 207, 209, 210, 211

Cultura 5, 44, 46, 47, 49, 56, 58, 60, 66, 67, 68, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 101, 114, 115, 127, 172, 176, 227, 264, 311, 313, 322



## D

Desafios 3, 6, 8, 17, 31, 64, 116, 163, 168, 182, 207, 210, 293, 294, 300, 301, 303, 305, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 320

Desenvolvimento Regional 6, 85, 163, 172, 178

## E

Economia 4, 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 25, 31, 34, 81, 92, 103, 107, 109, 115, 168, 175, 177, 178, 179, 224, 241, 243, 246, 247, 250, 258, 259, 260, 263, 264, 269, 272, 280, 281, 284, 293, 311, 319, 345

Empreendedorismo 7, 25, 88, 90, 241, 243, 256, 263, 264, 271, 284, 293, 294, 297, 298, 299, 302, 304, 309, 310, 311

Empresa 6, 180, 240, 258, 259, 267, 271, 316, 322

Estado 7, 1, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 32, 48, 51, 60, 65, 71, 72, 90, 91, 102, 107, 108, 110, 118, 129, 136, 139, 165, 194, 203, 229, 257, 258, 262, 263, 273, 275, 277, 279, 297, 298, 299, 316, 333

Estratégia 6, 24, 28, 71, 84, 108, 110, 184, 206, 207, 236, 251, 263, 327, 329, 345

## F

Feminismo 293, 294, 295, 296, 309, 310, 311

Finanças 1, 9, 173, 281, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 340

FORU 5, 130, 133, 134, 135

Futebol 8, 323, 324, 325, 332, 339, 340

## G

Gestão 3, 4, 7, 8, 12, 19, 20, 24, 27, 28, 44, 45, 50, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 83, 84, 87, 88, 89, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 113, 114, 116, 117, 118, 163, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 206, 208, 209, 210, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 248, 249, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 310, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 319, 321, 322, 323, 325, 329, 345

Governança corporativa 76, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 96, 97, 99

## I

Incerteza 81, 82, 95, 180, 182, 183, 184, 186, 187, 189

Informação 44, 45, 46, 47, 48, 49, 81, 91, 104, 140, 189, 206, 207, 210, 230, 232, 234, 243, 251, 252, 253, 265, 267, 270, 281, 282, 283, 284, 287, 326, 330

Inovação 5, 28, 31, 66, 88, 89, 94, 139, 143, 144, 166, 168, 206, 210, 222, 223, 224, 225,

226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 263, 264, 272, 345  
Inteligência emocional 4, 62, 63, 70, 71, 72, 73, 74

## L

Liberal 1, 2, 5, 10, 14, 15

Liderança 4, 8, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 226, 284, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322

## M

Marca 5, 60, 105, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 245, 250, 251, 332

Marketing 8, 24, 26, 29, 33, 97, 105, 114, 116, 131, 136, 137, 149, 151, 152, 160, 161, 162, 168, 178, 212, 236, 248, 249, 250, 255, 304, 316, 323, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344

Mercado 8, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 31, 52, 54, 57, 63, 66, 68, 69, 72, 73, 78, 85, 99, 101, 105, 107, 121, 124, 125, 128, 131, 139, 144, 145, 151, 164, 165, 166, 169, 172, 173, 176, 177, 186, 224, 225, 234, 241, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 261, 264, 265, 266, 268, 269, 272, 276, 284, 288, 293, 294, 295, 297, 298, 301, 302, 306, 308, 310, 312, 313, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 324, 328, 332, 337

Moçambique 7, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 291

Mulher 8, 82, 175, 293, 294, 295, 296, 297, 302, 305, 308, 309, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 324, 339

## N

Nacional-Intervencionista 1, 2, 14

Need to know 46, 47, 50

Need to share 4, 44, 45, 50

## O

Organização 11, 14, 47, 68, 104, 186, 207, 295, 311

## P

Pandemia 6, 52, 57, 103, 115, 206, 207, 210, 211

Privacidade 44, 47, 48, 49, 50

Projetos 6, 89, 100, 101, 103, 109, 111, 112, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 224, 226, 234, 237, 255, 256, 257, 259, 341

## R

Responsabilidade Social 5, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 114, 116

## S

Segurança 17, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 64, 83, 86, 111, 172, 188, 190, 196, 198, 201, 208,

210, 251, 266, 270, 282, 285, 300, 314, 345

Serviços 3, 5, 7, 11, 15, 49, 66, 102, 104, 106, 107, 109, 110, 139, 143, 144, 145, 189, 210, 211, 223, 224, 227, 229, 241, 243, 254, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 290, 294, 295, 297, 302, 303, 310, 314, 326, 328, 332

Socialismo 1, 2, 5, 13, 14

Socialista 1, 2, 6, 13, 15

Sociedade 1, 3, 2, 5, 6, 10, 13, 14, 45, 48, 49, 76, 77, 80, 82, 83, 85, 87, 92, 96, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 113, 117, 264, 283, 284, 285, 291, 293, 295, 298, 302, 303, 305, 308, 309, 311, 332, 345

Sustentabilidade 16, 17, 18, 19, 27, 29, 79, 87, 97, 106, 174, 176, 177, 327

## **T**

Trabalho 3, 5, 6, 8, 1, 3, 4, 7, 12, 18, 19, 24, 45, 63, 64, 66, 69, 72, 73, 76, 78, 79, 81, 83, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 95, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 139, 140, 175, 182, 184, 185, 187, 190, 195, 206, 207, 209, 210, 226, 228, 229, 234, 235, 237, 257, 258, 261, 264, 265, 270, 271, 272, 288, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 333

## **V**

Valor 5, 5, 7, 17, 29, 30, 31, 32, 45, 49, 55, 56, 57, 82, 87, 92, 96, 99, 124, 130, 136, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 158, 159, 175, 177, 189, 224, 225, 227, 231, 234, 250, 259, 264, 289, 294, 304, 308, 325, 327, 330, 331, 333, 337, 338, 339

Varejista 8, 164, 312, 313, 317, 318, 320


Voluntariado 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117


# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

**Atena**  
Editora

Ano 2021

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2021