
SEQÜESTRO EMOCIONAL: APROPRIANDO TRABALHO, FORMANDO IDENTIDADE E DEFININDO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Francisco Giovanni David Vieira
Universidade Estadual de Maringá

Hilka Pelizza Vier Machado
Universidade Estadual de Maringá

Rosemeri Schneider de Oliveira
Universidade Estadual de Maringá

Sumário: 1. Introdução; 2. Contexto Teórico; 2.1. O trabalho voluntário em ações sociais; 2.2. O componente emocional do trabalho voluntário em ações sociais; 3. Contexto Empírico; 4. Sujeitos, Trabalhos e Discursos de Apropriação, Identidade e Poder; 4. O Conceito de Seqüestro Emocional: à guisa de conclusão; REFERÊNCIAS.

RESUMO

Este artigo tem o intuito de introduzir o conceito de seqüestro emocional na literatura de estudos organizacionais. Trata-se de um conceito cuja formulação e teorização inicial ocorreram em função de observações e resultados oriundos de pesquisa empírica, de caráter qualitativo, realizada através de pesquisa de campo junto a uma organização brasileira de grande porte que utiliza trabalho voluntário. A observação da dinâmica em torno do trabalho voluntário gerou a constatação de que o mesmo ocorre em meio a um seqüestro emocional que se caracteriza como um processo de apropriação do trabalho, formação de identidade e definição de poder nas organizações. O artigo apresenta, portanto, o significado do conceito de seqüestro emocional, a que ele se aplica e o que ele envolve, como ele se relaciona às organizações e aos estudos organizacionais, bem como a contribuição que se espera fazer para a literatura através da sua introdução.

Palavras-chave: Seqüestro emocional. Trabalho voluntário. Organizações

ABSTRACT

This paper aims to introduce the concept of emotional kidnapping in the literature of organizational studies. The formulation of the concept was originated from qualitative empiric research accomplished in a large Brazilian organization that uses voluntary work. The observation of the dynamics around the voluntary work generated the verification that it happens through an emotional kidnapping that is characterized as a process of appropriation of the work, identity formation and definition of power in the organizations. Therefore, the article presents the meaning of the concept of emotional kidnapping, what for it is applied and what it involves. It also approaches the way like the concept is linked to the organizations and to the organizational studies, as well as the contribution intended for the literature through its introduction.

Key-words: Emotional kidnapping. Voluntary work. Organizations

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos a sociedade brasileira tem experimentado uma crescente mudança na atuação e participação do Estado na economia e na vida social do país. As principais características dessa mudança recaem, sobretudo, no processo de privatização de companhias estatais, na redução do tamanho do Estado e, como decorrência, na diminuição do volume de ações de caráter social, implementadas por parte do Estado, entendidas como ações voltadas para educação, saúde, alimentação, habitação e preservação do meio ambiente, entre outras.

A participação e presença de organizações privadas no desenvolvimento de atividades de caráter social, por conseguinte, tem sido evidente no ambiente institucional brasileiro. Seja para promoverem as marcas de seus produtos e serviços, seja para praticarem filantropia ou para se associarem a alguma entidade do terceiro setor, entre outros motivos, observa-se uma ampliação na prática de ações sociais por parte dessas organizações.

Tal prática ganhou uma dimensão tão ampla no ambiente institucional brasileiro que as organizações incorporaram e sistematizaram a mesma em torno da idéia de responsabilidade social corporativa, aqui entendida como o investimento em ações sociais por parte de organizações empresariais, tendo como pano de fundo a relação de interdependência entre empresas e sociedade. Uma forte evidência empírica, nesse sentido, pode ser percebida por meio da criação de organizações como o ETHOS – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social, da formação do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, ou ainda, da constituição do Mercado Social. Todas essas iniciativas podem ser compreendidas, a um só tempo, como sinônimo de participação das organizações de caráter privado no espaço público brasileiro e como um fenômeno marcante do nosso ambiente institucional nos últimos anos.

O que ocorre, de fato, é que esse intercâmbio de papéis não manifesta nitidez nos limites e nas atribuições de responsabilidades dos agentes envolvidos no jogo que se instala e as regras de sua implementação são definidas no trajeto, sem que muitos envolvidos percebam as razões de sua inserção. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é apontar, e ao mesmo tempo

introduzir na literatura organizacional, o caráter de *seqüestro emocional* que está circunscrito ao trabalho voluntário que é incentivado ou solicitado pelas organizações para a implementação das ações sociais contidas em seus programas de promoção social e estratégias de ocupação do espaço público brasileiro.

Tendo em vista a sua apresentação, o artigo se encontra dividido em quatro momentos complementares: no *primeiro momento* são assinalados os fundamentos teóricos do artigo, particularmente estabelecidos em função da discussão sobre a ação social como instrumento corporativo, bem como sobre o trabalho voluntário em ações sociais e o componente emocional do trabalho voluntário em tais ações; no *segundo momento* são identificados os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica que serviu de base para o artigo, os quais estão alicerçados na pesquisa qualitativa; no *terceiro momento* são apresentados, analisados e discutidos os resultados dessa investigação, atentando-se particularmente para os discursos dos sujeitos da pesquisa; e no *quarto* e último momento é promovida uma síntese e a busca de sistematização para o conceito de seqüestro emocional, ao mesmo tempo em que são delimitadas fronteiras e indicadas perspectivas de continuidade do estudo.

2 CONTEXTO TEÓRICO

Organizações nacionais privadas, bem como companhias transnacionais que operam no mercado, iniciaram um processo de participação e ocupação do espaço público brasileiro por meio do desenvolvimento de um conjunto de ações sociais revestidas de um caráter de filantropia empresarial e responsabilidade social. Tal participação das organizações na vida pública, entretanto, tem envolvido considerável quantidade de recursos econômicos e financeiros, como também a presença de um conjunto substancial de pessoas para a execução das ações. Tendo em vista que os recursos existentes, quando considerados em cada unidade organizacional, individualmente, são limitados, as organizações têm recorrido cada vez mais ao uso de trabalho voluntário como uma alternativa para efetivar e expandir a implementação de seus programas sociais (FISCHER, 2005; FISCHER; FALCONE, 2001; GARAY, 2001).

2.1 O TRABALHO VOLUNTÁRIO EM AÇÕES SOCIAIS

A concepção de trabalho voluntário vem sendo cada vez mais incorporada nas ações relacionadas à responsabilidade social por parte das empresas. A adesão a projetos sociais, como forma de exercício de responsabilidade social, tem implicado no envolvimento de funcionários, na procura de associação entre trabalho voluntário e ações de responsabilidade social.

Conforme lembram Corullón e Medeiros Filho (2002), e de acordo com a lei 9.608, de 18/02/1998, em seu artigo primeiro, o serviço voluntário é definido como sendo:

"a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à 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" (CORULLÓN e MEDEIROS FILHO, 2002, p. 17).

Acrescenta ainda o parágrafo único: "o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciário ou afim".

De acordo com Corullón e Medeiros Filho (2002), o voluntariado brasileiro é movido por três sentimentos: compaixão – derivada da religiosidade; solidariedade – ou apoio mútuo –, e indignação contra as diferentes condições de vida do povo brasileiro. A rigor, as condições culturais e sócio-econômicas no Brasil contribuem para que essa prática seja amplamente aceita, valorizada e estimulada no território nacional. Essa aceitação parece ter sido ainda mais ampla com a diminuição da participação do Estado em diversos projetos sociais.

Dessa forma, empresas procuram projetar diante da sociedade a imagem de organizações socialmente engajadas na solução de problemas sociais e, para tanto, utilizam-se do trabalho voluntário de seus empregados, que atuam como agentes de execução das tarefas relativas aos projetos assumidos pelas organizações. Paradoxalmente, essa situação tem contribuído para reproduzir uma alienação dupla: a dos necessitados e a dos funcionários, na medida em que ambos são tomados como 'elementos ou coisas', desconsiderando-se as realidades subjetivas

de cada grupo envolvido. Não se pretende, assim, afirmar que a transformação da realidade estaria sob responsabilidade das organizações, mas sim questionar a natureza dessas práticas quando se pretende construir uma nova dimensão social.

Nesse sentido, para Freire (2000, p.51) :

"Até o momento em que os oprimidos não tomem consciência das razões de seu estado de opressão 'aceitam' fatalistamente a sua exploração. Mais ainda, provavelmente assumam posições passivas, alheadas, com relação à necessidade de sua própria luta pela conquista da liberdade e de sua afirmação no mundo. Nisto reside sua 'convivência' com o regime opressor. Dentro desta visão inautêntica de si e do mundo os oprimidos se sentem como se fossem uma quase 'coisa' possuída pelo opressor".

O envolvimento dos funcionários nas práticas sociais das empresas, sob a forma de trabalho voluntário não parece ser um processo consciente, pois como afirma Teodósio (2002, p.178): "Eles questionam também porque se tenta elevar a qualidade de vida em comunidades externas ao âmbito da empresa, enquanto os trabalhadores da empresa não dispõem disso em seu cotidiano".

Além disso, é possível que o trabalho voluntário, realizado no âmbito das empresas, resulte em certa dose de estresse para os envolvidos, pois, via de regra, as atividades são programadas para os dias de folga semanal, assim comprometendo também a qualidade de vida dos funcionários, dado que esse tempo é normalmente dedicado à família ou aos afazeres particulares.

O trabalho voluntário pode ser exercido pelo cidadão, como iniciativa isolada, engajando-se em organizações sem fins lucrativos ou ONGs (organizações não governamentais) diversas, ou, de outro modo, integrado ao seu emprego e à organização para a qual trabalha. Para fins deste artigo o foco de abordagem está centrado na segunda modalidade de trabalho voluntário; ou seja, aquele que se desenvolve no contexto de uma organização de mercado.

O trabalho voluntário, portanto, tem características que o diferem de outras categorias de trabalho dentro das

organizações. Muito embora seja geralmente compreendido como a oferta de trabalho pessoal por meio de boa vontade, sem o recebimento de pagamento em espécie monetária ou material em troca do serviço e do tempo dedicados, o trabalho voluntário é permeado por fatores que transcendem as suas características mais imediatas. Um desses fatores corresponde ao fator emocional.

2.2 O COMPONENTE EMOCIONAL DO TRABALHO VOLUNTÁRIO EM AÇÕES SOCIAIS

Hochschild (1983) demonstrou como as organizações se apropriam das emoções de empregados para venderem seus serviços. Analisando a atuação de empregados de uma companhia aérea norte americana, ela constatou a exigência de reações emocionais 'apropriadas' no trabalho, por parte da empresa, que são acompanhadas de instruções sobre sentimentos, intensidade e duração, representando o que ela denominou de trabalho emocional. É o resultado da exigência de uma ação dissimulada, como por exemplo, a aeromoça sorrir no momento de pane do avião ou demonstrar felicidade por meio de um sorriso muitas vezes "congelado", de modo que, como disseram as aeromoças entrevistadas pela autora, fica estabelecida uma distinção entre o sorriso nelas e o sorriso delas. Desse modo, e como uma consequência da situação, a distinção entre os dois planos do sorriso, depois de um tempo de exercício emocional, já não é mais perceptível pelos indivíduos, levando a uma dissonância que contribui para problemas de identidade. Este esforço, que não é remunerado pelas empresas, que se utilizam desses artifícios para venda de seus serviços, define o comportamento desejado do funcionário, provocando muitas vezes dissonâncias emocionais e cognitivas, além de reflexos na identidade pessoal, falta de eficiência na tarefa e percepções distorcidas do trabalho, entre outros aspectos.

Tal analogia pode ser perfeitamente aplicada ao campo da ação social, quando os empregados aderem a programas sociais das empresas onde trabalham, mesmo que contrariados, para não contrariar o empregador. O resultado pode ser um conflito de identidade, resultante da dificuldade em distinguir se eles são atores ou protagonistas da história que vivenciam. Em geral, quando os funcionários aderem 'voluntariamente' ao projeto social, esse ato não resulta em um processo de conscientização social, mas sobretudo de sobrevalorização da empresa, como um 'mito

bondoso'. Conforme salienta Freire (2000, p.45): "é preciso que os oprimidos existam para que os opressores existam e sejam 'generosos' ". No longo prazo, o resultado dessas práticas na empresa é uma dependência emocional, que longe de favorecer a libertação ou condições de menor desigualdade, ampliam ainda mais o abismo, gerando atitudes autômatas e descomprometidas com o trabalho realizado.

É importante assinalar que a ideologia que permeia a realização de ações sociais, via trabalho voluntário dos empregados na empresa, utiliza-se de um recurso predominante na ideologia ocidental, que é o amor romântico. Esse amor, "tal como o carisma, implica completo envolvimento das partes, tendo pretensões de eternidade, e caracterizado pela mutualidade, pela intensidade emocional e pela expressividade que se espera encontrar – mas raramente se encontra – na família, ou entre amigos" (LINDHOLM, 1990, p.213).

É sobre esse apelo, que o trabalho voluntário nas organizações combina o dever com o prazer e que o processo de resgate tem seu início. Vale ressaltar que situações nas quais a identidade pessoal encontra-se desvalorizada e desafiada, por sentimentos de perda e isolamento, as pessoas ficam ainda mais suscetíveis ao resgate e ao desejo de pertencimento, como salienta Lindholm (1990). Levando em conta a elevada distância de poder predominante na sociedade brasileira, assim como a informalidade nas relações de trabalho (BRESLER, 1997) e a interação social intensa (PRESTES MOTTA, 1997), não é difícil compreender o espaço que essas práticas tendem a ocupar no cotidiano organizacional brasileiro.

A adoção dessas práticas nas organizações, portanto, condiciona a atuação dos indivíduos não como sujeitos na construção de uma realidade social, mas como objetos que reproduzem os protótipos para eles desenhados. É normalmente inerente ao desempenho de papéis nas organizações uma dose relativa de aceitação de condições de atuação nas funções, sendo que a percepção emocional é um dos poucos espaços de manobra do eu no papel, importante para o processo cognitivo no trabalho. Ao suprimi-la, fica explícita a objetivação que é atribuída ao indivíduo no trabalho.

Vinculada ao exercício do trabalho voluntário, a combinação de dever com prazer, imbricada no voluntarismo fica comprometida. Nesse sentido, o processo de apropriação das emoções, vinculadas ao

trabalho, bem como a formação de uma identidade para a organização, engendra um conjunto de relações dentro das organizações, definindo formas e espaços de poder na articulação do trabalho voluntário em função dos interesses organizacionais na implementação de suas ações (FARIA, 2003).

3 CONTEXTO EMPÍRICO

Desde o primeiro momento, devido à natureza do objeto tomado para estudo, os caminhos da investigação convergiram para a pesquisa qualitativa. Tal processo se deu não só em função do caráter fenomenológico da pesquisa qualitativa, mas, sobretudo, pela preocupação nela existente com o significado que os indivíduos atribuem às suas ações e, portanto, constroem suas vidas e as relações sociais nas quais se inserem (ALVES-MAZZOTTI, 1999; LEE, 1999; CRESWELL, 1998; RAGIN, 1987).

De modo complementar, e considerando o fato de não haver nenhuma sistematização anterior, específica, relacionada ao objeto tomado para estudo, optou-se por desenvolver um estudo exploratório. Esse tipo de estudo, conforme Vergara (2005) e Seltiz *et. al.* (1987), é recomendado quando o pesquisador se depara com novos fenômenos, por um lado, ou com fenômenos ainda não completamente explicados, por outro. Em termos específicos, conforme mencionam Cooper e Schindler (2003, p.614), o estudo exploratório se traduz em uma investigação levada a efeito com o intuito de aumentar o entendimento de um determinado problema de pesquisa, de identificar formas alternativas de resolver esse problema, ou ainda de reunir informações para refinar questões em torno do referido problema, entre outras intenções. Com efeito, esse foi o tipo de estudo propício para o que se tomou como objeto de estudo no presente artigo.

O estudo que gerou observações e resultados que permitiram iniciar a formulação e teorização do conceito de seqüestro emocional foi desenvolvido em diferentes períodos dos anos de 2004 e 2005 em uma grande corporação brasileira que opera nos mercados interno e externo. A organização que foi tomada como base para a realização do estudo exploratório se caracteriza por ter sido fundada há mais de 40 anos, ser ligada ao setor de atividade econômica agroindustrial, estar na região sul do país, e por possuir mais de 3.500 empregados. No universo de 3.500 empregados, 60 puderam ser qualificados como sujeitos para pesquisa por participarem

de um projeto de ação social da organização, denominado "Vivo Melhor". Esse projeto envolve o trabalho voluntário dentro do Programa de Voluntariado na Escola, cuja proposta está voltada para a realização de benfeitorias em escolas previamente selecionadas na área em que se encontra a planta operacional da organização. A base de ação desse Programa está alicerçada no projeto "Vivo Melhor", que por sua vez tem como pano de fundo a melhoria das condições de vida dos empregados da organização no trabalho, em família ou na convivência em sociedade, buscando a interação com a comunidade e o resgate da cidadania (Dados da pesquisa de campo, 2004-2005).

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas pessoalmente, durante trabalho de campo, com cada um dos sujeitos da pesquisa (FONTANA e FREY, 1994). O roteiro usado para a realização das entrevistas tinha como ponto de partida um conjunto de variáveis relacionadas ao perfil dos voluntários, ao fato provocador da sua participação como voluntário, às motivações para se tomar um voluntário, aos sentimentos envolvidos no trabalho voluntário, à visão que os superiores têm do seu trabalho como voluntário, e à percepção que eles próprios têm sobre o significado que imprimem à ação voluntária quando esta é estimulada a partir de um programa da organização, entre outras. Optou-se pelo uso da entrevista semi-estruturada por ela permitir que os sujeitos expressem seus pensamentos sem estarem presos a uma estrutura rígida de opções e escolhas possíveis feitas de modo prévio e completo por parte do pesquisador (DEUTSCHER, 1973). Por outro lado, tal técnica permitiu uma maior aproximação das razões e sentimentos que movem o trabalho voluntário, especialmente no modo em que se relaciona a aspectos tais, como, emoção, poder, afeição, e realização pessoal.

Alguns dados adicionais foram coletados por meio de pesquisa documental, que, segundo Fachin (2001), consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda espécie de informações. Desse modo, procurou-se proceder ao exame de cada uma das edições da publicação mensal do Informativo Social de 2004 e do Folder contendo os projetos de Responsabilidade Social e de Responsabilidade Ambiental da organização tomada como referência empírica para a pesquisa. O arquivo contendo fotos de confraternização entre os sujeito

entrevistados também foi observado, posto que foi disponibilizado pela organização.

Uma vez que as entrevistas foram realizadas, procedeu-se a análise do discurso dos sujeitos (STACEY, 1977), tendo em vista compreender os significados vinculados ao trabalho voluntário e, particularmente, os fatores emocionais a ele relacionados. De modo complementar, as informações e os dados obtidos por meio da pesquisa documental foram analisados de forma descritiva e interpretativa (CHIZZOTTI, 1991).

Os procedimentos metodológicos usados na pesquisa para a análise dos dados e informações obtidas permitiram a verificação da consistência do conteúdo das entrevistas realizadas com os diferentes sujeitos. De modo geral, as informações por eles fornecidas puderam ser constatadas tanto por meio de documentos recolhidos na organização, quanto por informações complementares fornecidas por pessoas-chave do processo de articulação do trabalho voluntário, como líderes e coordenadores de atividades. Para tanto, e de acordo com o que recomendam Altheide e Johnson (1994), foi usada a técnica de triangulação de dados em relação às informações que não tinham um caráter pessoal e que não expressavam fatores emocionais. No que se refere às informações, avaliações e expressões de ordem pessoal, e que continham significados que contemplavam fatores emocionais, a verificação da confiabilidade se deu por meio do emprego da própria técnica de coleta de dados e dos seus desdobramentos; isto é, a verificação ocorreu no âmbito da realização das próprias entrevistas semi-estruturadas através da interação com os sujeitos da pesquisa, conforme destaca Filstead (1971).

O uso de tais medidas buscou oferecer consistência e confiabilidade ao estudo realizado, bem como pretendeu ampliar o seu alcance para outras referências empíricas com características semelhantes no que concerne ao desenvolvimento de ações sociais. Nesse sentido, é relevante destacar que a sua validade e os seus limites têm um horizonte definido pelo tipo e caráter do estudo exploratório.

4. SUJEITOS, TRABALHOS E DISCURSOS DE APROPRIAÇÃO, IDENTIDADE E PODER

A maioria dos 16 integrantes do projeto "Vivo Melhor" é casada (aproximadamente 87%). Entre os casados, predominou a situação de filhos pequenos ou adolescentes, cujas idades variaram de 3 até

15 anos (75% dos casos) e uma pequena proporção (1,8%) tinha filhos na faixa etária entre 17 e 20 anos. Esse dado é importante, pois como o projeto, na maioria das vezes era realizado no tempo livre, foi preciso obter alguma noção das atividades familiares. Nessa perspectiva, observou-se que a situação de filhos pequenos ou adolescentes e também os afazeres domésticos atinentes à condição de casados resultaria no empréstimo do "tempo livre" deles, em favor das atividades da organização.

Constatou-se também que todos os participantes pertenciam à religião católica ou evangélica. Esse dado foi investigado no perfil, a fim de confirmar resultados de outros estudos, de que há uma associação entre religiosidade e adesão ao trabalho voluntário. Vale ressaltar, no entanto, que neste estudo não é possível reforçar essa constatação, uma vez que praticamente todos esses integrantes do "Vivo Melhor" foram "convidados pelos seus superiores" para participarem da atividade, como pode ser visualizado no Quadro 1. Sendo assim, não há como concluir que a adesão foi voluntária ou até mesmo derivada da condição de cristãos.

Outro dado relevante foi a distância entre o local onde residiam e o da prática da ação social, tendo sido constatado que, em alguns casos, eles deslocavam-se de 15 a 25 Km de distância para "aceitar o convite do superior". Finalmente, no Quadro 1 podem ser observados outros aspectos do perfil, como sexo, renda mensal e idade. Há ainda um breve detalhamento sobre a ação social realizada por eles, especificamente o número de horas de trabalho voluntário e as atividades realizadas.

Analisando o tempo de trabalho deles como voluntário, verifica-se que três deles praticavam essa modalidade de trabalho anteriormente, sendo que para dois deles a forma de ingresso na ação social tem um significado diferente do que para os demais. Sobre esse aspecto, foram transcritos no Quadro 1 alguns depoimentos, tais como: "fica com moral" e "pior que ajuda mesmo (na carreira)", evidenciando um tipo de cooptação. Comparando ainda a renda mensal com a forma de ingresso, constatou-se que, mesmo aqueles que tinham maiores salários ingressaram na atividade: "a convite do superior".

Quadro 1 – Síntese do perfil e características dos voluntários que aderiram ao trabalho voluntário

Função	Sexo	Renda mensal (R\$)	Idade	Tempo de trabalho voluntário	Horas de envolvimento (p/mês)	O que faz	Forma de ingresso
Assistente social	F	1.300,00	44	2 meses	10 horas	Coleta de lixo, carpina, limpeza, contar estórias	Convite do superior
Auxiliar Administrativo	F	356,00	28	2 meses	24 horas	Não respondeu	Convite do superior
Supervisor Administrativo	M	1.600,00	37	sempre	16 horas	Não respondeu	Convite do superior
Arreadora	F	340,00	25	2 meses	18 horas	Limpeza em escolas	Comunicação do superior
Maquinista	M	400,00	42	2 meses	18 horas	Não mencionou	Comunicado do chefe. Por causa da empresa, da carreira: "pior que ajuda mesmo"
Técnico de Segurança	M	2.000,00	42	2 meses	24 horas	Qualquer coisa	Convidado pelo superior e para melhorar na carreira
Maquinista	M	373,00	31	2 meses	16 horas	Limpeza de pátio, poda de árvores, recolher entulhos	O encarregado que falou. Também espera melhoria na carreira
Expedidor	M	499,00	35	2 anos	9 horas	Melhorias na parte elétrica, torneiras em escolas e creches	Esposa que recomendou (ela também trabalha na empresa) e para melhorar na carreira
Expedidor	M	430,00	26	2 meses	6 horas	Limpeza de pátio, capina, poda de árvores	Supervisor convidou e melhoria na carreira
Eletricista	M	840,00	41	2 anos	20 horas	Manutenção elétrica	O encarregado falou e precisava de horas curriculares
Auxiliar de Manutenção mecânica	M	716,00	42	11 anos	16 horas	Encanamento de água e solda de grades	Para ajudar os outros e melhorar a auto estima
Maquinista	F	445,00	24	2 meses	16 horas	Jardinagem, capina, descarregar caminhão.	Convidado pelo superior
Maquinista	F	460,00	37	2 meses	16 horas	Juntar lixo, varrer, rastelar, podar árvores	Convite do superior
Mecânico de manutenção	M	960,00	38	2 meses	10 horas	Recuperação de grades, solda	Convidado pelo superior e expectativa de melhoria na carreira
Maquinista	M	450,00	22	2 meses	10 horas	Carregar lixo, descarregar caminhão e carpir	Por causa da imagem diante da empresa, "fica com moral". Pretende mudar de setor e como foi convidado pelo superior hierárquico resolveu aceitar
Torneiro mecânico	M	966,00	44	sempre	16 horas	Serviço de metalúrgica em pátios e quadras de futebol	Convidado pelo superior e aceitou porque não gosta de ficar parado.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004-2005

Complementando esses dados do perfil, averiguou-se a percepção ou conhecimento deles sobre o maior e o menor

salário da organização onde trabalham (Tabela 1), uma vez que na ação social é subjacente a noção de igualdade.

Tabela 1 – Informações sobre o maior e o menor salário da organização

Sujeito	Maior Salário (R\$)	Menor Salário (R\$)
1	3.000,00	380,00
2	6.000,00	356,00
3	não sabe	180,00
4	não sabe	340,00
5	não sabe	333,00
6	26.000,00	300,00
7	não sabe	não sabe
8	1.300,00	318,00
9	não sabe	não sabe
10	não sabe	não sabe
11	não sabe	não sabe
12	não sabe	não sabe
13	não sabe	não sabe
14	não sabe	não sabe
15	não sabe	não sabe
16	não sabe	não sabe

Fonte: Pesquisa de campo, 2004-2005

Os dados mostram como a maioria não tem conhecimento das próprias diferenças, da realidade interna da organização. Como poderão ter consciência da ação social que estão realizando? Se considerada a informação do sujeito 6, verifica-se que o maior salário na organização corresponde a aproximadamente 86 vezes o menor salário.

Posteriormente ao conhecimento do tipo de atividade que realizada na ação social

da organização, bem como do tempo de atuação nesse papel, procurou-se conhecer as implicações do trabalho voluntário. A primeira delas foi sobre a forma como eles percebiam que os superiores hierárquicos avaliavam a adesão deles ao projeto da organização (Quadro 2) e a outra foi sobre o sentimento deles após a realização da atividade (Quadro 3).

Quadro 2 – Síntese dos depoimentos sobre a percepção do superior na visão dos

" Da melhor forma possível, disseram que foi muito bom "
" Tinha muita gente dos grandes lá, acho que foi satisfatória "
" Eles devem gostar "
" Mudou o relacionamento entre as pessoas no trabalho, entre os chefes e nós "
" Eles vêem a pessoa de outra maneira "
" Eles também estavam todos lá, achava que eles não iam, mas foram e viram bem a gente "
" O chefe falou que foi um trabalho muito bonito "
" Ele deve ter gostado, ele foi junto "
" Viu que a gente é alguém que pode ser investido "
" Ficaram satisfeitos pela dedicação "
" Vêem de uma forma boa "

Fonte: Pesquisa de campo, 2004-2005

Os depoimentos apresentados no Quadro 2 possibilitam algumas inferências.

Assim, a presença dos chefes fez com que eles se sentissem avaliados na atividade, o

que pareceu motivo de orgulho para eles. Pode-se também supor que os chefes quisessem transmitir uma imagem que lá naquele trabalho as diferenças não existiam, na medida em que realizaram também as mesmas atividades. Alguns deles afirmaram que a visão que o chefe tem deles foi alterada pelo fato de terem realizado o trabalho *voluntário*. Um participante afirmou que o relacionamento com colegas foi modificado e, supõe-se que eles, ao terem

compartilhado uma realidade diferenciada, busquem uma categorização baseada nos que foram e os que não foram ao trabalho voluntário. Isso pode ser até mesmo uma forma de não se sentirem estigmatizados com relação ao restante do grupo. No quadro 3 constam as manifestações sobre o sentimentos posteriores à realização do trabalho voluntário.

Quadro 3 – Sentimentos após a realização do trabalho voluntário

" Senti na pele o quanto é duro trabalhar na roça e o quanto sofre alguém que vive disso "
" Quebrado, mas jantei e dormi "
" Não cansa tanto quando o trabalho é voluntário "
" Aliviada em ter feito algo útil "
" Cansado, mas satisfeito "
" Satisfação em deixar tudo organizado "
" Dever cumprido "
" Senti cansaço "
" Satisfação, realização, mesmo cansado "
" Aliviado "
" Cansaço com satisfação "
" Satisfação de dever cumprido "
" Satisfação em ver que atingiu os objetivos "
" Cansaço maravilhoso "

Fonte: Pesquisa de campo, 2004-2005

Em momento algum eles fizeram referência aos possíveis beneficiários de seu trabalho voluntário, mas mencionam que estão com a sensação de dever cumprido, como se a eles coubesse tal responsabilidade. Expressões como cansaço e alívio foram predominantes, validando a premissa de extorsão do trabalho desses indivíduos.

No quadro 4 estão apresentados trechos dos discursos sobre a percepção dos participantes do trabalho voluntário do que ele representa para a organização na qual trabalham.

Quadro 4 – O significado de trabalho voluntário - na organização - para a ação social

" Não muda em nada. Espero que mude a cabeça do governo, porque a escola é do governo "
" Em uma empresa desse tamanho não fazer nada seria uma vergonha "
" A empresa viabilizou o transporte das pessoas e se traduz em alguma coisa séria, com colaboradores, coordenadores, bem direcionado "
" Seria melhor se partisse da gente "
" Os funcionários participam mais por ser um projeto da empresa "
" Os pais dos alunos que deveriam fazer o trabalho "
" E bom porque é uma equipe "
" A gente vê que a empresa está se preocupando também "
" A empresa tem nome, tem força, deu o início "
" A empresa mostra ao poder político que a escola estava abandonada "
" Algumas pessoas visualizam suas carreiras, corre o risco de ter pessoas mais com esses objetivos, mais acentuados "
" Fazer individualmente é mais complicado, o capital é o mais difícil "

"A empresa faz algo pelo social"

Fonte: Pesquisa de campo, 2004-2005

A maioria dos sujeitos associou o significado do trabalho ao engrandecimento da organização e a expressão "seria melhor se partissem da gente" denota a falta de sentido que a ação realizada teve para eles.

4 O CONCEITO DE SEQUESTRO EMOCIONAL: À GUISA DE CONCLUSÃO

Se o trabalho emocional, termo sugerido por Hochschild (1983) e comentado anteriormente, exige do funcionário um comportamento emocional no ambiente de trabalho, as ações sociais caracterizadas como voluntárias para os empregados da organização, constituem uma iniciativa de controle emocional sobre o trabalho realizado em horas de folga e longe dos limites geográficos da organização.

Em geral, um seqüestro caracteriza-se por:

- i. retenção de alguém;
- ii. privação da liberdade;
- iii. tirar uma pessoa de seu ambiente normal;
- iv. produção de uma incerteza sobre o que pode estar acontecendo; e
- v. pedido de resgate ou extorsão.

O conceito extraído das observações e resultados deste estudo, tem, no presente momento, o seguinte significado: "*seqüestro emocional* de empregado é a retenção do empregado, que é emocionalmente coagido a se engajar em uma ação social corporativa, que normalmente ocorre fora do seu local e horário de trabalho, cujo resgate é a execução de um trabalho voluntário, logo não remunerado, utilizado para melhorar a imagem da organização. Nessa situação, o empregado é privado da liberdade e de autonomia sobre o seu tempo livre e não tem noção clara do que está fazendo, pois a ação social fora dos limites geográficos da organização tem por objetivo eliminar desigualdades sociais, enquanto um silêncio absoluto reina sobre as desigualdades intramuros. Formas de extorsão implícitas nessa situação coexistem e podem estar

representadas pela ameaça sobre a ascensão na carreira, feita pelos superiores e pelos colegas de trabalho ou pela definição de espaços de poder na organização".

Ao final deste artigo, acredita-se que esse conceito se aplica à análise e explicitação de situações de trabalho que envolvem e se relacionam a interações individuais e em grupo, mudanças comportamentais, formação e definição de cultura e identidade organizacional, bem como articulações de poder dentro de organizações com ou sem fins lucrativos. Desse modo, além de conter uma interface com construtos teóricos vinculados aos estudos organizacionais, é bem possível que esteja além das ações sociais corporativas.

Por outro lado, pode não ser exclusivo do trabalho voluntário e das ações sociais. Por conseguinte, é possível que se aplique às organizações por meio de outros tipos de manifestações, tais como: chantagens, favores devidos, erros acobertados, interesses pessoais, comprometimentos escusos, expectativas de ascensão funcional e executiva, etc.

A contribuição que se espera oferecer com a introdução desse conceito está diretamente vinculada ao fato de se acreditar que ele não só reflete, como se presta à explicação de um fenômeno organizacional observado no ambiente institucional brasileiro. A base de sua proposição e, ao mesmo tempo, sua formulação teórica, pode ser traduzida em três observações: a) organizações brasileiras, bem como companhias transnacionais que operam no mercado brasileiro, têm desenvolvido cada vez mais ações sociais nos últimos anos; b) essas organizações têm aumentado o uso de trabalho voluntário em suas ações sociais; e c) o uso do trabalho voluntário nas ações sociais tem sido caracterizado por um seqüestro emocional das pessoas que trabalham nessas ações.

Cabe ressaltar, por fim, que se por um lado este artigo apresenta algo novo, por outro apresenta algumas fronteiras. A principal delas consiste na necessidade de refinar o conceito e os seus principais desdobramentos apontam para algumas questões; entre elas: como burilar sua gênese e fundação? Como expressar o conceito da forma mais adequada na taxonomia dos estudos organizacionais? Como criar uma tipologia relacionada? Como explorá-lo em novos estudos e organizações?

Que autores podem ser considerados para diálogo?

Apropriar teoria e prática não é tarefa fácil. Tentar criar conceitos e não ficar apenas reproduzindo modas ou modismos, bem como respondendo às corporações na

construção teórica no campo dos estudos organizacionais também é um caminho árduo. É preciso que existam referências próximas para que se crie condições de deslocar o centro, mesmo que isso seja permeado pela introdução de um conceito cuja refinamento representa um desafio.

REFERÊNCIAS

ALTHEIDE, David L. e JOHNSON, John M. Criteria for assessing interpretative validity in qualitative research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 485-499.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J. O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, Alda J. & GEWANDSZNAJDER, Fernando (org.), **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. pp. 109-188.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: PRESTES MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORULLÓN, Mônica B. G.; MEDEIROS FILHO, Barnabé. **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DEUTSCHER, Irwin. **What we say – what we do**: sentiments and acts. Glenview: Scott Foresman Company, 1973.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIA, José H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.67-121.

FILSTEAD, W. J. **Qualitative methodology**: firsthand involvement with the social world. Chicago: Markham Publishing, 1971.

FISCHER, Rosa M.; FALCONER, Andres P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.3, p.15-27, jul./set. 2001.

FISCHER, Rosa M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n.1, p.5-18, jan./mar. 2005.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 361-376.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GARAY, Angela B. B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.3, p.6-14, jul./set. 2001.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Investimento social privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados do GIFE**. São Paulo: GIFE, 2001.

HOCHSCHILD, Arlie. **The managed heart** – commercialization of human feeling. London: University of California Press, 1983.

LEE, Thomas W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

LINDHOLM, Charles. **Carisma** – êxtase e perda de identidade na veneração ao líder. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

PRESTES MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

RAGIN, Charles C. **The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies**. Berkeley: University of California Press, 1987.

SELTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton e COOK, Stuart T. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 11. reimpressão. São Paulo: EPU, 1987.

TEODÓSIO, Amindo S. Mão de obra voluntária – uma proposta para gestão do trabalho social no Brasil. In: PEREZ, C. e JUNQUEIRA, L. P. **Voluntariado e Gestão das Políticas Sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

STACEY, M. **Methods of social research**. Oxford, Pergamon Press, 1977.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Francisco Giovanni David Vieira

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Professor Adjunto Universidade Estadual de Maringá

E-mail: fgdvieira@wnet.com.br

Hilka Pelizza Vier Machado

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Adjunto Universidade Estadual de Maringá

E-mail: hilkavier@yahoo.com

Rosemeri Schneider de Oliveira

Universidade Estadual de Maringá