

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REZIERE DEGOBI**

**SEM DEFINIÇÃO, ABERTURA E INFORMAÇÃO, NÃO PODE  
HAVER PARTICIPAÇÃO: O CASO DA GESTÃO DE PROJETOS E  
AÇÕES SOCIAIS NOS CORREIOS DO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA - ES**

**2007**

**REZIERE DEGOBI**

**SEM DEFINIÇÃO, ABERTURA E INFORMAÇÃO, NÃO PODE  
HAVER PARTICIPAÇÃO: O CASO DA GESTÃO DE PROJETOS E  
AÇÕES SOCIAIS NOS CORREIOS DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Tecnologias de Gestão e Subjetividades.

Orientadora: Profª Drª Márcia Prezotti Palassi.

**VITÓRIA - ES**

**2007**

À minha mãe, Odete Degobi, que sempre fez por mim e por minha educação tudo o que esteve a seu alcance; ao meu pai, por seus exemplos e metodismo; e às minhas irmãs, que mesmo sem entender as causas, contribuíram nos meios para que eu atingisse o fim.

Em especial, a todos os amigos que estiveram presentes com sua compreensão quando da minha ausência e aos colegas e professores que compartilharam comigo os momentos difíceis e gratificantes da vida acadêmica, pelo encorajamento ao longo dessa jornada em busca do conhecimento, principalmente, acerca de mim mesmo.

*“É preciso que não tenham medo de dizer alguma coisa que possa ser considerada como erro. Porque tudo que é novo, aparece aos olhos antigos como coisa errada. É sempre nesta violação do que é considerado certo, que nasce o novo e há a criação. E este espírito deve ser redescoberto pela juventude brasileira”. (Mário Schenberg)*

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo discutir o tema da participação de colaboradores em projetos e ações sociais organizacionais, confrontando-o com a temática da gestão participativa auxiliada pelas tecnologias da informação para o fortalecimento da participação nos Projetos e Ações Sociais da Diretoria Regional do Espírito Santo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, coordenados por seu Comitê Regional de Ações Sociais. Além disso, foi abordada também a temática dos sentidos atribuídos pelos colaboradores à sua participação em tais projetos e ações sociais.

O principal resultado apresentado pela pesquisa consiste na constatação de que a participação dos colaboradores da empresa estudada em seus projetos e ações sociais é ainda fraca, mas latentemente potencial; constatou-se ainda que mais definições, apoio, canais de comunicação em duas vias e acesso à informação, além de uma maior abertura por parte da empresa, são essenciais à participação de seus colaboradores, segundo eles mesmos.

Integração, expectativas, satisfação, omissão, identificação, oportunidade, missão, frustração, recusa, (in)compatibilidade de perfil, espiritualidade, colaboração e ação são alguns dos sentidos declarados e por vezes indiretamente identificados nas respostas dos colaboradores em geral sobre sua participação em projetos e ações sociais.

Essas evidências corroboram o quadro teórico adotado para a compreensão da participação, especialmente a voluntária e no local de trabalho, seus sentidos e formas de gestão e fomento, especialmente quando se tratam de projetos e ações sociais organizacionais. Além disso, revelou-se com a pesquisa que se faz necessário utilizar os recursos tecnológicos já disponíveis na organização de maneira mais adequada para beneficiar seus projetos e ações sociais e tornar sua gestão mais aberta à participação.

Palavras-chave: Participação; Gestão Participativa; Subjetividade; Ações Sociais Organizacionais; Tecnologias da Informação.

## ABSTRACT

The main goal of this study was to argue the subject of employer's participation in organizational social projects and actions, collating it with the thematic of the Participative Management assisted by the Information Technologies as a way to increase such participation in the Diretoria Regional do Espírito Santo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos' Social Projects and Actions, coordinated for its Comitê Regional de Ações Sociais. Moreover, it has been also boarded the thematic of the senses attributed by employers to its own participation in such social projects and actions.

The research found as main results that employer's participation on organizational social project and actions of the studied enterprise still is weak, but latently potential; besides, more definitions, politics, support, two-ways communication-channels and enterprise openness' are essential to its employer's participation became possible.

Integration, expectations, satisfaction, omission, identification, chance, mission, frustration, refuse, profile compatibility, spirit-state philosophy, contribution and action are some of the declared directions and for times indirectly identified in the answers of the collaborators in general on its participation in projects and social actions.

These evidences corroborate the adopted theoretical framework for the participation's understanding, especially the volunteer kind and occurring at the workplace, its senses and forms of management and increasing, especially when social projects and actions are about organizational initiatives.

On the other hand this research revealed that if makes necessary to give a better use to the available technological resources already present in the studied organization as a way to benefit its social projects and actions and to make its management become more open to the employer's participation.

**Key-Words:** Participation; Participative Management; Subjectivity; Organizational Social Projects and Actions; Information Technology.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Projetos e Ações Sociais da ECT/DR-ES na Regional.....	17
Quadro 2	Subcomitês Regionais de Ação Social.....	21
Quadro 3	Os Objetivos da Participação.....	36
Quadro 4	Perfil dos Sujeitos da Pesquisa.....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo Participativo.....	30
Figura 2	Esquema conceitual de análise dos dados.....	72
Figura 3	Modelo proposto de análise da participação fomentada pela gestão participativa apoiada pela TI nos projetos e ações sociais da DR-ES.....	102



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	O CONTEXTO E A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	14
1.2	AS QUESTÕES DE PESQUISA .....	22
1.3	OS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	23
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	24
<b>2</b>	<b>DAS TEORIAS DA PARTICIPAÇÃO À SOCIEDADE EM REDE.....</b>	<b>26</b>
2.1	ASPECTOS HISTÓRICOS E TEÓRICOS DA PARTICIPAÇÃO.....	26
2.2	PRINCÍPIOS, FORMAS E OBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO.....	30
2.3	GESTÃO PARTICIPATIVA.....	38
2.4	VOLUNTARIADO EMPRESARIAL.....	42
2.5	PARTICIPAÇÃO E SUBJETIVIDADES: POR QUE SE PARTICIPA?.....	46
2.6	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS CONTEXTUALIZADORES.....	50
2.7	INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA: SEU PAPEL QUANTO À PARTICIPAÇÃO.....	54
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NOS PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA DR-ES: SENTIDOS E SITUAÇÕES.....</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
	REFERÊNCIAS.....	110
	APÊNCICES.....	116
	ANEXOS.....	123

# 1 INTRODUÇÃO

A participação consiste num assunto que desde a década de oitenta vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões acadêmicas e empresariais, visto que a relevância das discussões sobre suas formas de realização e canais ou mecanismos que a possam fortalecer, nos diversos setores da vida, tem atingido um número cada vez maior de pessoas (VIDAL *et al*, 2004).

A necessidade de realizar uma análise quanto à relevância da participação enquanto instrumento de fortalecimento e mudança social pode ser explicada por autores como Bordenave (1994), para quem a participação é uma das necessidades humanas essenciais. Segundo o autor, nenhum homem é uma ilha isolada e, desde suas origens, vive agrupado com seus iguais. Sendo assim, a participação sempre acompanhou as formas históricas que a vida social foi assumindo.

Atualmente o uso freqüente e por vezes indiscriminado do conceito de participação e de outros como democracia, voluntariado, responsabilidade social e cidadania revelam também a aspiração de setores diversos e cada vez mais numerosos da sociedade numa tentativa de assumirem uma posição mais ativa na definição de sua própria trajetória (VIDAL *et al*, 2004). Entretanto, tal interesse não parece estar acompanhado de um conhecimento consolidado sobre o que significam esses conceitos, suas condições, suas dinâmicas e ferramentas operacionais.

Bordenave (1994) afirma que há uma necessidade não satisfeita de saber em que consiste a participação na construção de uma sociedade mais solidária, acompanhada de uma deficiência em estruturar não apenas o saber, mas também as formas de agir para alcançar tais objetivos sociais descritos.

De acordo com Vidal *et al* (2004), a cada dia, fontes diversas e variadas formas de participação se manifestam por meio de grupos formais e informais, associações de bairros, movimentos ecológicos, comunidades eclesiais de base, grupos de voluntários, agremiações recreativas e estudantis e Organizações Não-Governamentais – ONGS. Tamanha multiplicidade demonstra que o interesse por participar, de alguma forma, dos acontecimentos mais relevantes ao indivíduo, tem aumentado no Brasil e no mundo. Excetua-se deste quadro, segundo Seoane (1990), a participação política partidária, que

vem decrescendo no mundo todo nas últimas décadas, devido ao descontentamento político com as instituições partidárias e seus representantes, sem, dessa forma, minar sua relevância e força, ainda verificáveis na atualidade.

Como atualmente diversas empresas estão utilizando programas de voluntariado e ações sociais inerentes à Responsabilidade Social como uma forma de buscar na sociedade legitimação para suas ações, o assunto tem-se desenvolvido no Brasil e os Programas de Voluntariado Empresarial e projetos organizacionais de responsabilidade social parecem acompanhar essa tendência. Contudo, ainda há um caráter de novidade e insipiência (DOMENEGHETTI, 2001) que os cerca.

Faz-se necessário assim conhecer melhor tais atividades quando atreladas às estratégias e às ações ditas socialmente responsáveis das empresas (GARAY, 2001), pois possuir programas, ações e projetos de cunho social não é condição *sine qua non* para que a empresa seja considerada socialmente responsável (FREITAS E VENTURA, 2004). Considerando que, conceitualmente, Ação Social é apenas uma das vertentes de atuação do macro conceito de Responsabilidade Social, essa diferença, que certamente tem seu impacto sobre o discurso e a prática efetiva das organizações, parece não estar clara para a maioria das organizações iniciantes nesse tipo de atividade.

A relação entre participação e gestão de projetos e ações sociais nas organizações com o trabalho voluntário também é um tópico que recentemente tem constado nas agendas organizacionais, mas ainda é pouco debatido pelo meio acadêmico (FRANÇA FILHO E SALAZAR, 2006). Segundo os autores, apesar da singularidade que define o trabalho voluntário, bem como a motivação dos colaboradores de uma empresa para executá-lo, há uma forte tendência na atualidade em profissionalizar essa atividade, com o intuito de mensurar e até mesmo otimizar os resultados que ela produz. A noção de profissionalização desse tipo de trabalho sustenta-se na idéia de um trabalho organizado, sistemático e voltado para objetivos organizacionais, pautado numa lógica de mercado e menos substancial (GARAY, 2004), o que leva a uma reflexão sobre o modelo de gestão a ser adotado.

Encontrar uma forma ou técnicas de gestão que dêem conta da participação voluntária em projetos e ações sociais organizacionais, buscando alcançar resultados sob a ótica social e mercadológica, é o mais novo desafio das organizações que desejam, por qualquer que seja a razão, iniciar sua atuação no campo social. A objetividade e racionalidade da lógica capitalista não é um dos elementos mais fortes e determinantes das ações e decisões

adotadas neste tipo de programa, onde geralmente predominam uma lógica voltada à gestão de valores, motivações e outros elementos subjetivos (FREITAS E VENTURA, 2004).

Ainda segundo Bordenave (1994), há níveis de participação, e o primeiro deles se dá pelo acesso à informação, sem a qual não pode haver interesse em participar. O autor explica que o crescimento da demanda pela participação é fruto de uma civilização moderna que, com seus enormes complexos industriais e com seus meios de comunicação massiva, levaram o homem, primeiro, a um nível de individualismo atomizador, reduzindo cada vez mais as formas tradicionais de interação social. Recentemente, como reação defensiva à alienação crescente, o conseqüente sentimento de isolamento com o qual o indivíduo convive o tem impelido cada vez mais à busca pela participação coletiva.

É neste contexto que a Tecnologia da Informação – TI é trazida à presente discussão. De forma paradoxal, as mesmas técnicas e dispositivos, cada vez mais avançados e disseminados para distribuição, controle e armazenamento de informações, tornam-se uma fonte potencial de monopólio do poder, exclusão e alienação social – por deixarem de fora os que não podem dela usufruir, seja por questões econômicas ou culturais – mas simultaneamente, oferecem um ferramental adequado para construir espaços e meios de divulgação de informações, idéias e debates de interesse popular e formas mais democráticas de participação, inclusão e desenvolvimento social.

O alcance e abrangência geográfica dos mecanismos tecnológicos atualmente disponíveis aumentam na mesma velocidade em que se multiplicam as possibilidades de aplicações a serem exploradas, acompanhando assim o processo de globalização (TEIXEIRA, 2001), cada vez mais presente e contraditório nos debates governamentais e populares. Certamente, “não é por meio da tecnologia que se criará a participação, mas se já existem mecanismos para isso, então ela pode facilitar sua concretização” (CHAIN, CUNHA, KNIGHT E PINTO, 2004: 49).

Diversos estudos como os de Castells (1999; 2003), Downing (2002), Cunha *et al* (2005) e Câmara e Aun (2005) vêm sendo realizados numa tentativa de apreender as novas formas de relacionamentos, transações e participação, modificados e influenciados gradualmente pelas tecnologias da informação numa tentativa de compreender seu impacto, importância e relevância no atual contexto social.

Numa perspectiva crítica, é importante ainda ressaltar que, independente do objetivo da empresa, ou forma de gestão e mecanismos tecnológicos aplicados, as ações voltadas para o desenvolvimento e inclusão social não podem representar apenas uma forma de aumentar a legitimidade de outras ações empresariais, melhorar a imagem da instituição ou servir como parte do discurso organizacional, promovendo somente *marketing* social, de forma que não tragam realizações e benefícios concretos à comunidade interna e externa aos seus limites físicos.

Na Diretoria Regional do Espírito Santo – DR-ES da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, a realidade encontrada no que diz respeito às dificuldades, conquistas e desafios em conceber, gerir e executar projetos e ações sociais, fomentar a participação e manter programas de voluntariado, não é diferente. Com base no exposto, a presente pesquisa busca verificar se uma gestão mais participativa apoiada nas tecnologias da informação disponíveis na empresa pode contribuir no fomento da participação de seus colaboradores e assim maximizar os resultados obtidos pela DR-ES em suas ações e projetos sociais.

Como justificativa de sua relevância, o resultado da pesquisa pode vir a ser utilizado como material para análise nas demais diretorias regionais da empresa, visto que em todos os estados brasileiros em que esta se faz presente, o direcionamento da empresa quanto aos projetos e ações sociais é unificado pelas diretrizes da Administração Central – AC. Contribui ainda para sua relevância e justificativa o fato de que ela não se esgota em sua primeira aplicação, mas pode ser realizada, em momento futuro e de forma longitudinal, para avaliar se os resultados obtidos anteriormente são ainda verificáveis e/ou quais as mudanças ocorridas, bem como os fatores que as provocaram.

A pesquisa se justifica também por tentar perceber importantes aspectos relacionais entre os conceitos de participação, gestão participativa de projetos e ações sociais e tecnologia da informação, diferentes dos identificados em outros trabalhos acadêmicos em geral. Tradicionalmente, esses trabalhos abordam diversas questões políticas e governamentais ao estudarem a temática do fortalecimento da participação e da democracia por meio da tecnologia. Por fim, por se tratar de um estudo que aborda questões subjetivas como a gestão da participação e do voluntariado em projetos e ações sociais e a questão instrumental da aplicação da tecnologia da informação em um caso real, este estudo pode

vir a contribuir para o preenchimento de lacunas em futuras pesquisas bibliográficas, enriquecendo o conhecimento existente sobre os assuntos nela abordados.

## **1.1 O CONTEXTO E A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Os correios no Brasil surgiram, simbolicamente, em 1.500 com a Carta de Pero Vaz de Caminha ao Rei de Portugal e, de lá pra cá, a história postal vem sendo reescrita ao longo dos anos, de forma cada vez mais veloz, pelo menos nos requisitos comerciais e tecnológicos. Antes da criação da atual ECT, o serviço postal nacional era assegurado pelo Departamento de Correios e Telégrafos.

Por não dispor de recursos materiais e humanos para suprir as novas necessidades de comunicação do público usuário e organizações instituídas, foi criada então a ECT em 20 de março de 1969 pela Lei nº. 509, sendo esta vinculada ao Ministério das Comunicações como empresa pública de capital misto (ECT, 2006). Atualmente com um quadro efetivo próximo de cento e dez mil colaboradores, e um crescimento contínuo ao longo dos anos, a ECT é dividida em vinte e seis Diretorias Regionais, sendo a Administração Central localizada em Brasília - DF.

Segundo dados do Relatório Anual de Gestão (2004), a ECT figura na lista das empresas públicas lucrativas, o que significa que ela possui recursos próprios além dos que o governo oferece e ainda retorna a este, parte dos resultados de sua produção. A ECT, “Correios do Brasil” ou simplesmente “Correios”, como é mais conhecida, constitui-se não só de Agências de Correios que cobrem a maior parte do território brasileiro, mas também de unidades operacionais, administrativas, de distribuição e outros centros de logística e operações. Grandes clientes corporativos, estratégicos (como o governo, demais órgãos estatais, além das empresas de médio e grande porte), e a população em geral, são os responsáveis pelos recursos financeiros que a empresa gera e movimenta.

A extensa malha postal rodoviária e aérea, os recursos humanos, tecnológicos e a logística da empresa, utilizados inclusive pelos concorrentes da ECT para alcançar pontos geográficos a que não podem atender, são razão de reconhecidos prêmios e certificações no cenário nacional e mundial. Certamente tamanha estrutura ainda não contempla atendimento postal a todas as áreas habitadas do país, visto que as dificuldades técnicas e econômicas, estruturais e humanas, para atingir todos os pontos habitados do território

nacional, são factíveis. As dificuldades enfrentadas pela ECT para atender a toda a população fazem parte de uma realidade que não é exclusivamente brasileira.

Os produtos e serviços ofertados pela empresa, cada vez mais atualizados e inovadores, confirmam que a ECT não se deixou abater pelos avanços da tecnologia. Certamente que a Internet e a expansão das redes de telefonia fixa e móvel diminuiram, em parte, a necessidade de envio de cartas e telegramas. Mas, ao contrário do que se supunha, segundo informações do *Briefing* do Departamento de Negócios e Operações na Internet (2005), a ECT aproveitou os avanços da tecnologia em benefício próprio. Hoje, a Internet, antes vista como fonte de ameaça, à qual se atribuiu um suposto fim das cartas e possível falência da empresa, é uma das maiores aliadas dos Correios para a realização de negócios com grandes clientes e de sua própria gestão organizacional.

A realidade atualmente observada na empresa confirma a constatação de que, para a ECT, a tecnologia não foi uma ameaça, mas sim que os avanços tecnológicos trouxeram a muitas empresas a possibilidade de continuar expandindo seu crescimento ao adaptar-se e utilizar a tecnologia de maneira eficiente ao seu negócio. Em especial, no caso da ECT faz-se necessária maior divulgação de tais fatos, pois o que poucas pessoas conhecem é a real participação da empresa num mercado extremamente competitivo de encomendas, em especial no setor de expressos, sua participação em parcerias com outras empresas no segmento bancário e os novos mercados que a tecnologia possibilitou e ainda possibilitará que sejam explorados.

Mais que novos serviços, estas iniciativas representam a realização do negócio principal da ECT – o transporte de mensagens e encomendas e a prestação de serviços de atendimento ao cidadão – também no mundo virtual – e confirmam a tecnologia como fator produtivo e organizador de um novo tipo trabalho, pautado na inovação, conhecimento e capacidade de adaptação das organizações, principalmente para as empresas prestadoras de serviços (SCHEMENNER, 1986).

Acompanhando uma tendência que embora seja ainda incipiente no meio empresarial (DOMENEGHETTI, 2001), em especial para as organizações do setor público, a ECT, por intermédio de suas diretorias regionais e da Assessoria de Ações Sociais – ASOCI iniciou suas discussões e planejamentos para o desenvolvimento de Projetos e Ações Sociais em 1999, com base nas ações solidárias e filantrópicas isoladas de seus colaboradores em todo o território nacional. Desde então, em diversas diretorias regionais uma série de projetos e

ações sociais vêm sendo desenvolvidos e implantados sob a supervisão da AC, que define e disponibiliza em manuais e documentos formais da empresa a forma de condução e orientação corporativa para os projetos e ações em todas as unidades da empresa em que eles são desenvolvidos.

Os conceitos de projeto e ação sociais, que compreendem o planejamento, gestão e execução de atividades destinadas ao desenvolvimento e melhoria das condições de vida tanto de seus empregados, como da sociedade em geral através da integração com a comunidade na qual a empresa está localizada, se diferenciam dos conceitos clássicos de projeto e ação encontrados na literatura. Nestes, a ação é uma das etapas de um projeto, que é planejado e executado com recursos econômicos alocados por um período definido de tempo, tendo como objetivo criar um produto ou serviço único (VARGAS, 2005).

Portanto, projeto social, para o presente estudo, é entendido como um conjunto de objetivos agrupados e definidos pela AC, que não possui uma data definida *a priori* para sua conclusão, embora deva ser planejado e acompanhado, voltado ao bem estar social de seus colaboradores e da comunidade externa à empresa. Seus objetivos devem ser atingidos pelas diretorias regionais, contando com recursos corporativos econômicos limitados e com seus próprios recursos humanos e voluntários. Ainda nesse sentido, ação social pode ser definida pelas mesmas características dos projetos sociais, representando as iniciativas regionais de atuação dentro dos parâmetros e políticas corporativas, sem necessariamente estarem vinculadas a um projeto social.

Por se tratar de uma empresa de grande porte, presente em todo o Brasil, por critérios de facilidade de acesso do pesquisador à empresa e possibilidade de implementação dos possíveis resultados da pesquisa na resolução de um problema empírico, a unidade de análise selecionada para esta pesquisa foi a Diretoria Regional do Espírito Santo, uma das unidades de desenvolvimento de projetos e ações sociais da ECT.

De acordo com informações disponibilizadas na Intranet Corporativa (ECT, 2006), a DR-ES, cuja sede administrativa está instalada na cidade de Vitória, conta com três Regiões Operacionais – REOP, localizadas nos municípios de Vitória, Cachoeiro de Itapemirim e Colatina. Atualmente, a força de trabalho na DR-ES é composta por aproximadamente 1.839 empregados permanentes e um efetivo suplementar em torno de 194 pessoas, incluindo serviços de terceiros, estagiários e portadores de necessidades especiais. Essa força de trabalho está distribuída em mais de 592 unidades físicas de triagem, distribuição e



entrega de objetos postais como cartas, telegramas, periódicos, encomendas, documentos expressos, produtos consignados de terceiros e serviços bancários, além de unidades de atendimento (Agências de Correios) próprias, franqueadas e comunitárias presentes no Estado do Espírito Santo.

A DR-ES desenvolve os seguintes projetos e ações sociais, destacados e sintetizados no quadro que se segue:

<b>PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA ECT/DR-ES</b>
<p><b>Educando e Transformando:</b> Projeto de alfabetização em parceria com empresas privadas, Prefeitura Municipal de Vitória (PMV), Fundações e Secretaria Estadual de Educação (SEDU), que visa à alfabetização de jovens (acima de 14 anos) e adultos. Já foram concluídas duas turmas: a 1ª, em 2004, com 15 inscritos e 9 concludentes e a 2ª, em 2005, com 17 inscritos e 21 concludentes. Em 2006 mais 21 alunos estavam realizando o curso, durante o levantamento destes dados. A primeira turma foi “testada” com os colaboradores terceirizados da limpeza. É o projeto de referência da DR-ES no cenário nacional.</p>
<p><b>Responsabilidade Ambiental e Coleta Seletiva:</b> Projeto que desenvolve ações de conscientização interna sobre a coleta seletiva em parceria com a Prefeitura Municipal de Vitória, além de outras ações que visam ao descarte de materiais químicos e resíduos ou à doação de materiais alienados (pneus, sucatas, cartuchos, papel branco e papelão) para comunidades carentes e para a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Espírito Santo (ASCAMARES). Um novo projeto para doação de computadores às escolas dessas comunidades está em elaboração.</p>
<p><b>Selando a Cidadania:</b> Projeto em parceria com a Associação de Moradores de Andorinhas, que oferece práticas esportivas e reforço escolar como alternativa de retirar as crianças das comunidades do entorno da DR-ES das ruas e do possível envolvimento com o tráfico de drogas, além de contribuir para o desenvolvimento cultural e esportivo das crianças. Este projeto, ainda em fase de estudos e análise, à época deste levantamento, devido aos custos e riscos envolvidos, partiu de uma demanda da própria comunidade nos dois itens (esporte e educação) e foi proposta à ECT, que se prontificou a analisar a viabilidade do projeto para implementação em parceria com outras instituições.</p>
<p><b>Voluntariado &amp; Cidadania:</b> Busca a identificação e capacitação de pessoas para o exercício de ações voluntárias e que possam promover a cidadania. Além disso, procura identificar projetos externos e particulares de seus colaboradores como forma de potencializar o apoio da empresa a esses projetos. Constitui-se em um programa de voluntariado empresarial, visto que a DR-ES deveria liberar funcionários, mediante observação de cumprimento de alguns requisitos, para realizarem trabalhos desse tipo em horário de expediente.</p>
<p><b>Papai Noel dos Correios:</b> Projeto de arrecadação, junto aos colaboradores da empresa e população em geral, de diversos itens demandados pelas comunidades carentes por meio de cartas ao “Papai Noel”, para serem distribuídos pelos carteiros, através da logística disponibilizada pela ECT, que além da entrega, garante a coleta dos itens, a organização, controle e digitação das cartas em suas unidades.</p>
<p><b>Carteiro Amigo, Projeto Qualidade de Vida e Educação para uma Vida Saudável:</b> Programa Corporativo que acontece desde 1999 através de uma parceria com os Ministérios da Saúde e das Comunicações, onde são desenvolvidas ações de conscientização da população e dos colaboradores da empresa através de mensagens em uniformes dos carteiros, campanhas de rua com distribuição de panfletos, folhetos, cartazes, prospectos, cartilhas, preservativos, apresentações teatrais e palestras em escolas, <i>shopping centers</i>, igrejas, postos de saúde e ONGs, além de material disponível e apresentações nas Agências e Centros de Distribuição Domiciliar (CDD) dos Correios. Os principais temas abordados são: Dengue, Doenças Sexualmente Transmissíveis (DSTs) e AIDS, Alimentação e Dependência Química. Algumas ações que seriam voltadas para os colaboradores acabam se estendendo à comunidade em geral, como, por exemplo, o caso da “Cozinha Brasil”, que, em parceria com outras instituições, busca a capacitação para a prática de preparo de alimentos mais saudáveis por um preço menor e aproveitamento dos materiais alimentícios que geralmente são descartados, como cascas e sementes, além de despertar a consciência sobre o desperdício de alimentos.</p>

<b>PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA ECT/DR-ES</b>
<p><b>Mutirão dos Correios:</b> Projeto de arrecadação de donativos, alimentos e agasalhos para ações diversas e emergenciais de apoio às vítimas de catástrofes, em âmbito regional, nacional e mundial, como no caso da Indonésia, em 2006. As ações deste projeto são realizadas somente com permissão e planejamento da AC, que devido aos acontecimentos do ano de 2005 (escândalos de corrupção, CPI dos Correios e acusações contra o governo federal) suspendeu algumas ações, como as do Programa Fome Zero, por tempo indeterminado, visto que os voluntários estavam sofrendo agressões verbais nas ruas e casas, por estarem representando o governo federal<sup>1</sup>. Especificamente no caso do programa Fome Zero, os Correios credenciaram sua rede de atendimento, com mais de 12 mil unidades, como postos de coleta de alimentos não-perecíveis em uma ação contínua de arrecadação.</p>
<p><b>Gestão do Orçamento Familiar e Mão na Massa:</b> Regionalmente as DRs não podem oferecer aos seus colaboradores aumentos de salários e, para contornar esta situação, ações de conscientização sobre a importância da gestão do orçamento pessoal e familiar são desenvolvidas. O projeto Mão na Massa oferece cursos e material gratuitos para capacitação de colaboradores, familiares e dependentes para a produção de artesanatos. O projeto contempla ainda a cessão de espaço por período definido para comercialização dos objetos produzidos além de ações de divulgação e incentivo à compra por parte dos demais colaboradores, oferecendo uma alternativa de incremento de renda, dentro e fora da empresa que, em alguns casos, chega até a dez vezes o valor do salário recebido.</p>
<p><b>Todos os Cantos do Brasil, Concurso de Música da ECT e Incentivo à Cultura:</b> Apresentações do Coral Espírito Canto e do Grupo de Teatro Cara de Palco, formado por colaboradores que se apresentam em hospitais, asilos, orfanatos, terminais urbanos de ônibus e eventos filantrópicos. Além das apresentações, são oferecidos cursos de canto, teoria musical e interpretação teatral para iniciantes. O concurso de música em nível nacional visa ao incentivo de colaboradores e seus dependentes a apresentarem suas composições e talentos em festivais de integração e viagens organizados pela empresa, que, por sua vez, premia os vencedores das categorias definidas e realiza ampla divulgação dos resultados.</p>
<p><b>Entrega de Livros Didáticos:</b> Parceria firmada entre a ECT e o Ministério da Educação com vistas a garantir que a distribuição dos livros escolares seja feita, anualmente, antes do início das aulas, nos mais distantes pontos do país, com o menor custo possível.</p>
<p><b>Corrida dos Carteiros, Campeonato de Natação e Esportes na Empresa:</b> Iniciativas ligadas ao incentivo e apoio a práticas esportivas (natação, futebol de salão e de areia) pelos colaboradores e seus dependentes diretos, patrocínio de atletas locais e de projeção nacional em dois grandes eventos anuais: Campeonato de Natação e Corrida dos Carteiros, além das fases estaduais e regionais, com participação de atletas da ECT, inclusive, em competições mundiais. Regionalmente destacam-se os projetos “Sem Crise”, que compreendem a prática de esportes pelos colaboradores e terceirizados nas dependências da empresa ou de suas associadas, como futebol de campo, corrida e natação.</p>

<sup>1</sup> Em relação aos escândalos publicados ao longo dos anos de 2005 e 2006, os problemas enfrentados na condução do Projeto Fome Zero dizem respeito à representação, por parte dos voluntários, do Governo Federal e não da ECT. Segundo os resultados de pesquisas como as do Instituto Futura (ES), Vox Populi e a pesquisa de Clima Organizacional da ECT, publicados em 2006 e largamente divulgadas na empresa (por meio de periódicos próprios), a imagem da empresa não foi afetada, pelo menos não de maneira considerável, pelos acontecimentos citados. A imagem e a credibilidade da ECT continuaram preservadas, visto que a população e os próprios empregados souberam distinguir os acontecimentos isolados de um caso envolvendo aproximadamente 35 pessoas da instituição e outras partes do governo federal e terceiros, dos demais 109.000 colaboradores da ECT. Embora alguns empregados e pessoas da população em geral tenham, esporadicamente, tentado utilizar-se do fato para argumentar em defesa de interesses próprios, prevaleceu o reconhecimento de que a confiança conquistada pela empresa junto aos empregados e, principalmente, junto à sociedade, é forte o suficiente para manter a ECT como uma das instituições mais confiáveis do Brasil.

<b>PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA ECT/DR-ES</b>
<p><b><i>Nova Etapa de Vida:</i></b> Busca a reintegração dos colaboradores aposentados e dos que estão em vias de se aposentar, junto às suas famílias, com objetivo de diminuir os impactos psicológicos e emocionais causados pela mudança do cotidiano e das atividades rotineiras ora exercidas. O impacto, bem como o trabalho de sensibilização, se dá não apenas com os colaboradores, mas com seu núcleo familiar.</p>
<p><b><i>Concurso Internacional de Cartas e Redações:</i></b> Visa estimular a criatividade e incentivar o interesse pela leitura em jovens entre 09 e 15 anos, alunos da rede privada e pública de educação. O projeto é coordenado pela ECT, mas regulamentado pela União Postal Universal (UPU), e participam alunos de 66 países associados. No Brasil, o concurso acontece em duas fases: a Estadual, desenvolvida nas Diretorias Regionais, e a Nacional, organizada pelo Departamento de Integração Social e Benefícios (DEISB). A participação no concurso se dá por meio das escolas, que selecionam, entre as redações de seus alunos, as duas melhores cartas para representá-las. Na fase estadual são premiadas as três melhores redações. A classificada em primeiro lugar participa da fase nacional e apenas uma carta representa o Brasil na fase internacional, realizada na cidade de Berna, na Suíça, sede da UPU. Os vencedores do concurso (alunos e escolas) recebem prêmios, além de menções honrosas por parte do Governo.</p>
<p><b><i>Cidadania Ativa:</i></b> Programa corporativo, voltado para a inclusão de Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais, onde a ECT oferece a oportunidade de aquisição de experiência profissional, aliada a atividades sócio-educativas, favorecendo o desenvolvimento social, profissional e pessoal. A participação no Programa acontece por meio de contratos com entidades, que absorvem as pessoas portadoras de deficiência. As modalidades de convênio são duas: A) Administrativo/Operacional, que tem como objetivo promover o desenvolvimento da capacidade laboral dos deficientes por meio de ações que contribuam para sua formação profissional e integração no mercado de trabalho, assegurando-lhes oportunidade de desempenhar atividades compatíveis com sua condição física e psicológica, desenvolvendo atividades auxiliares na área administrativa/operacional; B) Atendimento, que concede à pessoa conveniada o direito de prestar serviços de venda de produtos/serviços da ECT, sem exclusividade, através de pessoas com comprovada deficiência física, de ambos os sexos e maiores de 18 anos de idade, ocupando espaço de guichês previamente determinados no interior de suas unidades de atendimento. Outras modalidades de inclusão social são executadas, como o caso dos apenados – presidiários que realizam atividade remunerada durante o dia na área operacional e retornam aos presídios à noite, sem sofrer discriminações e sob supervisão, em parceria com a Polícia Militar – e os menores aprendizes – adolescentes que realizam trabalho interno, regulamentado e remunerado, mas que atualmente está suspenso por razões legais.</p>
<p><b><i>PIDI – Programa de Inclusão Digital:</i></b> Programa que visa à disponibilização de equipamentos de informática e <i>softwares</i> (programas, aplicativos e sistemas) para todos os colaboradores da DR, de forma que nenhum colaborador fora da área administrativa ou dos grandes centros urbanos fique sem acesso às novas tecnologias. A disponibilização se dá através da instalação de terminais de computadores em uma estrutura especialmente desenvolvida (quiosques) para que atenda aos propósitos do projeto, ficando disponível em unidades operacionais. Outra iniciativa da ECT para inclusão digital é a disponibilização de terminais de acesso gratuito à Internet em algumas unidades de atendimento para, dentre outras opções, dar acesso aos serviços disponibilizados pelo governo, além da prestação de serviços pela empresa enquanto provedora de contas gratuitas de <i>e-mail</i> aos cidadãos brasileiros (@correiosnet.com.br).</p>
<p><b><i>Banco Postal e Agências de Correios Comunitárias:</i></b> O Banco Postal, em parceria com o Bradesco, é um serviço que se caracteriza pela utilização da rede de atendimento dos Correios para a prestação dos serviços bancários básicos em todo o território nacional. Trata-se de uma iniciativa social que busca atender a todos os brasileiros, em especial aqueles que moram nos menores municípios do país e que não têm acesso ao sistema financeiro nacional, auxiliando as comunidades onde está instalado. Contribui ainda com a facilidade de obtenção de empréstimos, o que faz com que pessoas de classes mais baixas tenham também a possibilidade de abrirem seus próprios negócios e assim conquistarem melhores condições de trabalho e de vida. Desde 25 de março de 2002, já são 5.378 postos de atendimento espalhados por todo o país, instalados nas agências próprias dos Correios. No Brasil, até março de 2002, 1.750 municípios não dispunham de agências bancárias e com o Banco Postal, 1.675 desses municípios já foram atendidos. Já as Agências de Correios Comunitárias consistem numa iniciativa da ECT para atender às determinações de que nenhuma comunidade ou população abaixo da média do número de habitantes fique sem atendimento postal dos serviços básicos de Correios. Assim, pontos que não constituem uma agência de Correios são estruturados e seu proprietário capacitado para atender à população.</p>

Quadro 1: Projetos e Ações Sociais da ECT/DR-ES na Regional.

O desenvolvimento e coordenação dos projetos e ações sociais regionais ou corporativos apresentados no quadro anterior se dão por meio de parceria interna entre a Gerência de

Recursos Humanos – GEREC e a Seção de Integração Social e Benefícios – GEREC/SISB (a quem cabe a responsabilidade de captar, desenvolver e disponibilizar os voluntários da empresa para a execução dos projetos e ações sociais) e seu Comitê Regional de Ações Sociais – CRAS.

Por sua vez o CRAS, recentemente constituído, é parte de uma estrutura de gestão hierárquica diferenciada, denominada matricial (Anexo 01), cujo papel, juntamente com os demais comitês, é permitir a participação de colaboradores de diversas áreas da empresa trabalhando em cooperação e de forma independente da gerência específica a que pertencem, estando esta estrutura diretamente integrada à direção regional. Formado por colaboradores lotados em diversas áreas de negócio da empresa e com pelo menos um representante de cada uma delas (que ocupam os mais variados níveis de cargos na hierarquia funcional), o CRAS é o terceiro comitê constituído para cuidar dos assuntos sociais da diretoria regional. As iniciativas anteriores ao CRAS não trazem um histórico de grande sucesso na condução dos projetos e ações sociais propostos, embora tenham sua importância e contribuição para as atuais realizações e conquistas da regional. Questões políticas internas, desligamento de pessoas do comitê, concepção de projetos de cunho assistencialista e sem uma definição precisa da forma de gestão dos mesmos, são alguns dos elementos que explicam os resultados alcançados anteriormente e que serviram para o aprendizado dos gestores da DR-ES na constituição do CRAS.

Mesmo não sendo responsável pela gestão de todos os projetos descritos no Quadro 1, o CRAS buscou desde o momento de sua própria estruturação classificar os tipos de projetos e ações sociais de acordo com sua vertente (estrutural/emergencial) e domínio (regional/corporativo), bem como a forma de tratar a gestão e execução de cada um deles, segundo esta classificação. Além disso, o CRAS busca levar em consideração um dos requisitos primordiais definidos pela ASOCI: para ser considerado projeto ou ação social, é necessário que este gere algum protagonismo por parte dos beneficiários, ou seja, a ação ou projeto não pode se dar sob a forma de doação pura e simples, mas gerar capacitação, possibilidade de independência e profissionalização dos beneficiados, exceto em casos de urgência previstos nas ações da Vertente Emergencial, devidamente documentadas e planejadas.

Para uma melhor divisão e administração dos projetos e ações descritos no quadro 1, bem como para o tratamento adequado segundo a vertente e abrangência, foram criados os

Subcomitês do CRAS, divididos e constituídos segundo os critérios expostos e conforme descritos abaixo:

SUBCOMITÊ	VERTENTE	DESCRIÇÃO
<p align="center"><b>SAPE</b> Subcomitê de Ações e Projetos Emergenciais</p>	<p align="center"><b>Emergencial</b></p>	<p>Possui como diretriz o desenvolvimento de ações que favoreçam o enfrentamento das emergências sociais ou ambientais, como coleta de alimentos em eventos públicos, coleta de donativos em Unidades de Atendimento e coleta de donativos na residência do doador, além de apoio ao Projeto Fome Zero do Governo Federal, quando necessário. O comitê deve ter elaborado um Plano de Ação, em alinhamento com as diretrizes da AC/ASOCI, objetivando assim concentrar esforços em eventos que sejam representativos, procurando de tal forma não gerar desgaste da opinião pública, visto que o sucesso de seus esforços tem como principais clientes e fornecedores a própria sociedade.</p>
<p align="center"><b>SAPEC</b> Subcomitê de Ações e Projetos Estruturais Corporativos</p>	<p align="center"><b>Estrutural Corporativa</b></p>	<p>Planejamento de ações de forma centralizada pela AC, seguindo padrões definidos de forma corporativa, cabendo à DR-ES desdobrar os procedimentos em âmbito regional, de forma a estar alinhada às diretrizes da AC/ASOCI, objetivando não descaracterizar os projetos e ações sociais, que têm como diretrizes: desenvolvimento de parcerias para a realização de ações estruturais de efetivação de direitos, construção da cidadania, inclusão social e redução das desigualdades sociais, com o desenvolvimento de ações socioeconômicas e culturais das comunidades onde a ECT atua, como geração sustentável de renda, erradicação do analfabetismo e capacitação de jovens e adultos.</p>
<p align="center"><b>SAPER</b> Subcomitê de Ações e Projetos Estruturais Regionais</p>	<p align="center"><b>Estrutural Regional</b></p>	<p>Planejamento regional concentrado no desenvolvimento socioeconômico e cultural das comunidades onde a DR-ES atua, como no caso do SAPEC, incluindo a disseminação dos conceitos de Responsabilidade Social e do Projeto de Alfabetização.</p>

Quadro 2: Subcomitês Regionais de Ação Social. Fonte: Adaptado da Intranet Corporativa (2006).

Entretanto, embora o CRAS tenha sido formalmente estruturado e as expectativas de sua atuação sejam as mais otimistas possíveis, a concepção e gestão de projetos e ações sociais na DR-ES constituem um processo ainda burocrático e pertencente a um nível hierárquico superior. Tal processo possui uma orientação à execução direta, pura e simples do que se concebe por outrem, sendo reservado aos demais colaboradores da empresa apenas o cumprimento do planejado, ignorando aspectos importantes da gestão e sua participação no processo como um todo.

Esta postura resulta para os envolvidos nos projetos e ações sociais na sensação de engajamento em apenas mais uma determinação a ser cumprida para o atendimento de metas organizacionais, em contrapartida à participação voluntária em projetos e ações voltadas ao bem estar social do público interno e externo da empresa. Destacam-se, portanto, nessa discussão, os aspectos relacionados à participação dos colaboradores da DR-ES para o sucesso das iniciativas sociais desenvolvidas pela empresa não apenas na execução propriamente dita, mas também na concepção, gestão e acompanhamento de seus projetos e ações sociais.

Quanto às informações dos projetos e ações sociais da DR-ES, atualmente, as condições de acesso, divulgação, controle e inexistência de canais de comunicação que propiciem e favoreçam a participação de seus colaboradores, criam uma atmosfera de timidez e desestruturação em torno dos projetos, das ações e de seus resultados.

Há uma demanda ainda não satisfeita por formas de melhoria na gestão de tais projetos e ações e que propiciem a adesão de pessoas para que se possa ter uma abrangência mais significativa no que a DR-ES se propõe a realizar com a implementação de projetos e ações sociais.

Somando-se a este cenário e apresentando-se como uma possibilidade viabilizadora dos propósitos de gestão dos projetos e ações sociais da empresa está a TI, que, como anteriormente apresentado, integra o contexto da regional e cuja crescente popularização interna, em especial da Internet nos últimos anos, tem promovido mudanças nos meios de comunicação, no processo produtivo e gerencial da DR-ES.

## **1.2 AS QUESTÕES DE PESQUISA**

Diante do contexto explicitado e considerando-se que a DR-ES dispõe de projetos e ações sociais em desenvolvimento e tecnologias tanto próprias ao seu negócio quanto as da informação, o presente estudo relaciona os conceitos de participação em projetos e ações sociais, gestão participativa e tecnologia da informação, para tentar responder aos seguintes questionamentos:

- ✓ Qual é a situação da participação dos colaboradores em ações e projetos sociais da DR-ES?

- ✓ Quais são os sentidos atribuídos pelos colaboradores e integrantes do CRAS à sua participação em ações e projetos sociais da DR-ES?
- ✓ Qual é a percepção dos colaboradores e dos integrantes do CRAS quanto à gestão das ações e projetos sociais da DR-ES?
- ✓ Há informações sobre projetos e ações sociais disponíveis, ou possibilidades de fácil acesso a elas pelos colaboradores da DR-ES?
- ✓ Sob a perspectiva dos integrantes do CRAS, a participação dos colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES pode ser fomentada por meio de uma gestão mais participativa?
- ✓ Sob este mesmo ponto de vista, uma gestão mais participativa pode ser viabilizada pelas tecnologias da informação disponíveis na empresa?

### 1.3 OS OBJETIVOS DA PESQUISA

Considerando o problema apresentado e seu contexto específico, tomou-se por objetivo geral *analisar a participação dos colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES, buscando compreender os sentidos a ela atribuídos e verificar se, do ponto de vista dos integrantes do CRAS, tal participação pode ser fomentada por meio de uma gestão participativa, viabilizada pelas tecnologias da informação disponíveis.*

Por decorrência do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- 1 – Mapear a atual situação de acesso à informação, níveis de conhecimento e formas de participação dos colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES;
- 2 – Identificar os sentidos atribuídos à participação em projetos e ações sociais pelos colaboradores da DR-ES e pelos integrantes do CRAS;
- 3 – Analisar se, na perspectiva dos integrantes do CRAS, uma gestão mais participativa pode contribuir para fomentar a participação de colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES;
- 4 – Verificar se, do ponto de vista dos integrantes do CRAS, as tecnologias da informação disponíveis podem viabilizar uma gestão mais participativa dos projetos e ações sociais da DR-ES.

## 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A seguir são descritas as etapas percorridas na realização da pesquisa em termos dos capítulos apresentados na dissertação.

Pretendeu-se, no Capítulo 1, contextualizar e delimitar o problema da pesquisa dentro da área de administração, demonstrando sua relevância para os estudos organizacionais voltados para uma dimensão mais humana das organizações, sem, com isso, diminuir a importância de dimensões técnicas ou burocráticas. Para a consecução desta etapa, valeu-se de experiências anteriores do pesquisador tanto como colaborador da empresa e membro constituinte do CRAS, como analista de sistema responsável pelo apoio à gestão de assuntos tecnológicos do comitê, quanto como participante de projetos e ações sociais desenvolvidos pela empresa.

Em termos da Fundamentação Teórica, contida no Capítulo 2, é importante ressaltar que não havia dentro da área de administração referências que dessem conta de uma abordagem satisfatória dos estudos da subjetividade e da construção histórico-social do homem, enquanto meio de compreender suas formas de atribuição de sentidos e motivação para a participação. Esses temas, importantes para a compreensão da participação voluntária em projetos e ações sociais, ainda que no contexto organizacional, foram discutidos, estudados e os resultados disponibilizados por outras áreas de conhecimento, como a psicologia, a política social e a sociologia, fontes de onde se buscou grandes contribuições teóricas.

Encontra-se, nesse capítulo, um roteiro dos principais autores que nortearam a construção de um referencial teórico que suportasse a análise dos dados coletados em campo. Os autores centrais utilizados foram: Bordenave, contribuindo com os conceitos básicos acerca da participação, bem como Dallari, que trouxe grandes contribuições para a compreensão do contexto histórico da participação política, o que possibilitou a compreensão das proposições de Pateman. Esta, por sua vez, se destaca pelo mapeamento teórico que realiza dos autores chave da teoria democrática e, nela, ressalta o importante papel da participação, especialmente o de educar e desenvolver, no local de trabalho, as capacidades participativas para as demais esferas sociais, em alusão ao objeto deste estudo.



Pedro Demo acrescenta uma visão crítica e define os objetivos da participação, retirando dela o tom vago, simplório e de senso-comum, enquanto Leite e os autores que completam sua obra apresentam a fundamentação e os desafios de uma gestão participativa. Quanto aos estudos da subjetividade e do contexto histórico-cultural de sua formação, o destaque é atribuído às proposições de Rey e suas zonas de sentido. Palassi contribui na compreensão deste homem sócio-cultural no sentido de revelar sua (não) predisposição à participação em movimentos sociais, o que demanda uma análise subjetiva contextualizada de tais possibilidades.

Beneyto, Downing e Castells, por sua vez, discutem a importância da comunicação e da informação como ingrediente social, a integração da sociedade e suas tecnologias, apontando aspectos importantes da globalização sobre este processo. Apresentam, acima de tudo, uma perspectiva mais sociológica que técnica ou política dos efeitos da “informatização” de uma sociedade em estrutura de rede e globalizada e, juntamente a outros autores, discutem como a TI pode influenciar nas formas contemporâneas de participação. Por fim, destaca-se Andrade, por sua perspectiva institucional da utilização da TI pelas organizações, a adoção da TI vinculada à padronização e controle de atividades para atender aos objetivos da eficácia organizacional e o processo de adoção considerado sob a perspectiva da racionalidade instrumental-burocrática. Essas considerações são feitas como forma de buscar meios para compreender a compatibilização de temas e recursos tecno-burocráticos-rationais, como a TI, gestão e controle organizacional, orientação a resultados, com temas substantivos, repletos de especificidades e delicados, como a gestão e fomento da participação voluntária de colaboradores em projetos e ações sociais, por sua vez, organizacionais.

No Capítulo 3 são descritos os aspectos metodológicos. Utilizou-se da abordagem qualitativa valendo-se da observação participante, entrevistas presenciais e eletrônicas. No caso das entrevistas eletrônicas (*e-interviews*), havia também uma troca constante de *e-mails* e telefonemas entre o entrevistador e os respondentes, sempre que havia dúvidas ou observações realizadas durante o pré-teste dos instrumentos e na coleta de dados. A abordagem do uso de *e-mails* não se encontra ainda muito consolidada, mas já vem sendo citada em trabalhos acadêmicos que usam outras técnicas como a Delphi, e de um novo formato com a utilização do aparato tecnológico informacional, acredita-se, adequado à uma pesquisa que trata do uso da TI como elemento de viabilização de uma gestão mais participativa. Se para os colaboradores da empresa pesquisada foi possível utilizar a

Internet (na própria empresa) para participar de uma pesquisa acadêmica, por que não utilizar este recurso no desenvolvimento dos projetos e ações sociais que ela coordena?

O Capítulo 4 contém os resultados da análise categorial dos dados levantados na pesquisa empírica, obtidos por meio de entrevistas realizadas com colaboradores em geral e integrantes do CRAS, presencialmente e via Internet, por sua vez, pautadas nos objetivos da pesquisa e analisadas à luz do referencial teórico construído.

No Capítulo 5 são apresentadas as percepções do pesquisador em relação ao processo de pesquisa, seus resultados e recomendações para trabalhos futuros. Posteriormente, apresentou-se o registro da produção acadêmica e não-acadêmica existente nas áreas do conhecimento utilizadas nesse trabalho. Nesta seção podem ser encontrados livros e artigos (nacionais e internacionais), revistas acadêmicas e publicações eletrônicas concernentes aos assuntos. Por fim, foram disponibilizados, nos anexos e apêndices, os roteiros das entrevistas, a autorização para realização da pesquisa na empresa e demais instrumentos que permitiram sua realização.

## **2 DAS TEORIAS DA PARTICIPAÇÃO À SOCIEDADE EM REDE**

A fundamentação teórica aqui apresentada tem por objetivo compreender e demarcar os principais autores que serviram de referência para a realização da pesquisa. Parte-se então neste capítulo em busca de uma definição mais clara sobre participação e suas ferramentas, além da gestão participativa e sua relação com o conceito de TI.

### **2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E TEÓRICOS DA PARTICIPAÇÃO**

Embora a noção de participação seja bastante utilizada por quem escreve sobre administração, em muitos casos tal participação não é definida ou a definição é demasiado imprecisa (PATEMAN, 1992).

McGregor (1992), depois de observar que a participação é uma das idéias mais mal compreendidas entre as que emergiram do campo das relações humanas, afirma que esta consiste basicamente na criação de oportunidades, sob as condições adequadas, para que as pessoas influam, muito ou pouco, nas decisões a elas relacionadas. Entretanto, incluir uma vasta gama de situações variadas sob a denominação geral de “participativas” é obscurecer algumas questões envolvidas. Para que a noção de participação seja útil no

tratamento dos problemas correlatos no quadro de referência das relações humanas é preciso que se empreenda uma análise mais rigorosa (PATEMAN, 1992).

Segundo Bordenave (1994), participação é fazer parte de algum grupo ou associação ou tomar parte numa determinada atividade. É o processo mediante o qual as camadas sociais existentes têm parte na produção e usufruto dos bens historicamente construídos, podendo ser o fator que intensifica e muda o rumo do desenvolvimento organizacional. É certo que a participação precisa se dar em algo, mas, na linguagem comum, utiliza-se o termo “participação” num sentido bem mais amplo, abrangendo quase qualquer situação onde ocorre um mínimo de interação, a qual muitas vezes implica apenas o fato de um indivíduo particular estar presente numa atividade de grupo. Situações desse tipo, onde não ocorre participação alguma na tomada de decisões, denominam-se, de acordo com Verba (*apud* PATEMAN, 1992), de “pseudoparticipação”.

Historicamente, o senso comum e mesmo algumas correntes de pensamento científico desenvolveram noções mitificadas sobre a participação, a democracia e o exercício da autoridade ao longo da trajetória das sociedades ocidentais (ABRANCHES, 1985). Quando se pensa em democracia, Teodósio (2004) afirma que a noção fundamental vem das Cidades-Estado gregas e segundo o autor, muitas vezes, os procedimentos democráticos na *polis* grega são tomados como a mais pura expressão da democracia plena, na qual o cidadão participaria efetivamente das decisões. No entanto, como destaca DAHL (*apud* TEODÓSIO, 2004), a democracia como prática social na Grécia Antiga não incorporava a noção de inclusão, mas, ao contrário, era marcada pela exclusão da vida política dos indivíduos que não pertenciam ao mundo dos “cidadãos virtuosos”. Sendo assim, escravos, servos, estrangeiros, dentre outros, não se encontravam dentre aqueles capazes de construir a “felicidade” na *polis*. Conforme atesta ABRANCHES (1985), a idéia de democracia nas cidades gregas antigas não abrangia todos os grupos sociais, nem tampouco excluía formas de representação indireta. O ideal democrático grego sobrevivia numa sociedade marcada por castas e diferenças de acesso às esferas decisórias.

Entretanto, de acordo com Dallari (1985), a história da humanidade revela a existência de uma luta constante para que o maior número possível de pessoas participe das decisões políticas. Atualmente, houve grande avanço em tal sentido por vários motivos, como a concentração das pessoas nas cidades e o aperfeiçoamento das técnicas de comunicação, favorecendo o despertar da consciência a uma ação conjunta, bem como pela expressa

proclamação, na Declaração Universal de Direitos, de que a todos os indivíduos deve ser assegurado o direito de participação política. Entre o final do século XVII e o final do século XX foi percorrido um longo caminho, cheio de obstáculos, mas o direito à participação foi sendo ampliado e se estendeu às grandes camadas da população. Para muitos, no entanto, esse direito não existe ou não passa de mera formalidade, pois, segundo o autor, o direito de tomar as decisões mais importantes continua reservado a um pequeno grupo. Em um grande número de países a porcentagem de pessoas sem direito de participação política, ou que têm o direito afirmado na lei, mas que de fato não têm o poder de participar, é ainda muito grande. Portanto, não são pequenas as restrições que ainda existem, mas é inegável que o direito de participação já foi muito ampliado e a extensão desse direito vem ocorrendo gradativamente por meio de muitas lutas (DALLARI, 1985).

Segundo Pateman (1992), assim como ocorre com o termo participação, democracia é utilizado de forma extremamente vaga e, em boa parte dos textos, não apenas as duas palavras são utilizadas com frequência como termos intercambiáveis, como democracia serve para designar não um tipo particular de estrutura de autoridade, mas um “clima” geral. Em outras palavras, democracia muitas vezes é utilizada para descrever situações de pseudoparticipação ou mesmo simplesmente para indicar a existência de uma atmosfera amistosa. A autora afirma ainda que, nos últimos anos da década de 60, a palavra participação tornou-se parte do vocábulo político popular e que é um tanto irônico que tenha se tornado tão corriqueira, pois, para os teóricos da política e sociólogos, a teoria da democracia mais aceita – de maneira tão ampla que se poderia chamá-la de doutrina ortodoxa – é aquela na qual o conceito de participação assume um papel menor. Na realidade, não apenas tem um papel menor, como nas teorias atuais da democracia, um dado predominante é a ênfase colocada nos perigos inerentes à ampla participação popular (PATEMAN, 1992; SARTORI, 1994).

Em sua considerável empreitada num levantamento sobre as teorias clássica e contemporânea da democracia, Pateman (1992) traz uma grande contribuição ao realizar um extenso mapeamento sobre os principais teóricos e suas idéias acerca da participação do indivíduo em diversas esferas e instituições sociais (com ênfase na indústria), de forma a consolidar um ensaio teórico sobre a democracia e a participação. A primeira coisa a se fazer, segundo a autora, no sentido de compreender o pensamento democrático clássico e contemporâneo, é definir quem são seus teóricos. Obviamente existe uma grande

variedade de nomes para analisar, e, na opinião de Pateman, deve-se começar pelo ponto de partida mais óbvio: a democracia clássica de Schumpeter.

Tomando tal indicação como orientação chega-se inevitavelmente aos nomes de Rousseau, Mill e Bentham, que certamente merecem o título de teóricos “clássicos” da democracia. A partir de Schumpeter, os autores citados complementaram aspectos da teoria de seus antecessores, bem como criticaram pontos destacados por estes, oferecendo uma revisão da teoria democrática, do papel e do grau de importância da participação na construção de tal teoria. Outros autores como Cole, Dahl e Sartori são destacados por Pateman pela relevância de suas definições acerca da democracia e o papel da participação na elaboração de teorias da democracia hoje conhecidas.

No livro *Participação e Teoria Democrática* de Pateman encontra-se, de forma detalhada, a seqüência de estruturação de seu pensamento, permeando a construção de uma teoria democrática contemporânea. Seu pensamento busca dar conta de aspectos relevantes à teoria, como o papel da participação, a importância do local de trabalho enquanto espaço de realizações coletivas que necessitam de tomadas de decisões tanto individuais quanto coletivas e da educação popular como fatores que podem auxiliar na compreensão das teorias clássica e contemporânea da democracia.

A autora preocupa-se em mostrar que espécie de teoria é necessária para se considerar os fatos existentes em termos de atitudes e comportamentos políticos e, ao mesmo tempo, em não colocar em perigo os sistemas democráticos vigentes ao criar expectativas irreais e potencialmente desintegradoras em relação à importância da participação no contexto da democracia. Para ela, embora não haja exigência de um “caráter democrático” definido para todos os cidadãos, o treinamento social (educação para a participação) ou o processo de democratização pode se dar dentro das estruturas de autoridade existentes, variadas e não-governamentais (PATEMAN, 1992), como nas escolas e indústrias.

Pateman delinea, assim, com base nos teóricos que analisa, uma teoria da democracia participativa, constituída em torno da afirmação central de que os indivíduos e suas instituições não podem ser considerados isoladamente. A existência de instituições representativas em nível nacional não basta para a democracia, pois o máximo de participação de todas as pessoas e a socialização precisam ocorrer em outras esferas, de modo que as atitudes e qualidades psicológicas necessárias possam se desenvolver e esse desenvolvimento ocorre por meio do próprio processo de participação.

A principal função da participação na teoria da democracia participativa que Pateman apresenta é, portanto, educativa, no mais amplo sentido da palavra, tanto no aspecto psicológico quanto no de aquisição de prática, habilidades e procedimentos democráticos. Por isso, não há nenhum problema especial quanto à estabilidade de um sistema participativo, pois ele se auto-sustenta por meio do impacto educativo do processo. A participação promove e desenvolve as próprias qualidades que lhe são necessárias, pois quanto mais os indivíduos participam, melhor capacitados eles se tornam para fazê-lo. As hipóteses subsidiárias a respeito da participação são de que ela tem um efeito integrativo e de que auxiliam a aceitação de decisões coletivas, o que não significa ausência de conflitos (PATEMAN, 1992; BORDENAVE, 1994).

Nesta teoria participativa proposta, a participação refere-se à condição igualitária na tomada de decisões, e igualdade política refere-se à igualdade de poder na determinação das conseqüências das decisões. Por fim, a justificativa para um sistema democrático em uma teoria da democracia participativa reside primordialmente nos resultados humanos que decorrem do processo participativo: pode-se caracterizar o modelo participativo de Pateman como aquele onde se exige o *input* máximo (a participação) e onde o *output* inclui não apenas as políticas (decisões), mas também o desenvolvimento das capacidades sociais e políticas de cada indivíduo, de forma que existe um *feedback* do *output* para o *input*, conforme representado no esquema proposto:

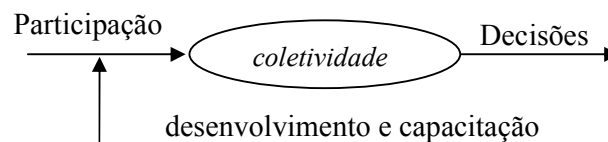


Figura 1: Modelo Participativo. Fonte: Adaptado de Pateman (1992).

## 2.2 PRINCÍPIOS, FORMAS E OBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO

Compreendida a participação como um dos pré-requisitos de estruturação e *feedback* de um sistema democrático segundo as colocações de Pateman (1992), apresenta-se então a necessidade de analisá-la por si mesma, desvinculada do tópico da democracia. Nesse sentido, encontra-se em Bordenave (1994) – considerado como o pai da conceituação básica do tema – uma série de conceitos acerca da participação como canais e formas para seu fortalecimento, bem como suas ferramentas operativas. Em especial na sua obra,

destacam-se os “10 Princípios da Participação”, onde o autor descreve o que acredita que a participação é, bem como o que ela não é, e os cuidados que se deve tomar ao adentrar seus domínios práticos e teóricos, conforme apresentados a seguir:

1. A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas;
2. A participação justifica-se por si mesma, não por seus resultados;
3. A participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder;
4. A participação leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo;
5. A participação é algo que se aprende e aperfeiçoa;
6. A participação pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação;
7. A participação é facilitada com a organização e a criação de fluxos de comunicação;
8. Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar;
9. A participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los;
10. Não se deve “sacralizar” a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões.

Destacando alguns dos princípios, o autor afirma no terceiro que a participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder, pois quando se promove a participação deve-se aceitar o fato de que ela transformará as pessoas antes passivas e conformistas em ativas e críticas. Além disso, Bordenave (1994) acredita, pelo quarto princípio, que se deve antecipar que uma maior participação ocasionará uma descentralização e distribuição de poder – mesmo que de maneira gradual ou conflituosa – antes concentrado numa autoridade ou num grupo pequeno.

Corroborando a análise de Pateman (1992) acerca do papel educacional da participação, Bordenave (1994) afirma ainda no quinto princípio que a participação é algo que se aprende e se aperfeiçoa, sendo facilitada com a organização e a criação de fluxos de comunicação e acesso a informações democratizadas. Sobretudo, na visão apresentada pelo autor, devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar (oitavo princípio), pois nem todas as pessoas participam da mesma maneira. Destaca ainda que os “princípios” por ele propostos devem ser lidos e entendidos dentro do processo geral e

histórico de construção de uma sociedade mais democrática e participativa. Importante ressaltar que a participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los (nono princípio), visto que lida com interesses distintos e diversos e que seu sucesso descansa, em parte, no aproveitamento da diversidade, sem exigir comportamentos uniformes e pouco naturais das pessoas (BORDENAVE, 1994).

Quanto à suas formas, para Teixeira (2001), o fenômeno da participação situa-se entre várias dicotomias: a direta ou indireta, a institucionalizada ou “movimentalista”, orientada para a decisão ou para a expressão. Apesar da discussão teórica que se trava em torno dessas modalidades de participação, entende-se que as várias formas estão presentes nos processos participativos, de maneira mais ou menos intensa, conforme a conjuntura dos atores envolvidos. Não se trata, pois, de defender uma ou outra forma repelindo as demais, como fizeram autores como Sartori e Schumpeter relativamente à participação política direta, considerada como própria de pequenos grupos e ameaça à governabilidade, caso fosse possível generalizá-la (PATEMAN, 1992).

A outra dicotomia – participação institucionalizada e “movimentalista” (DOIMO, 1995) – não se reduz a ser ou não regulamentada, mas diz respeito, sobretudo, ao funcionamento de lógicas diferentes. No caso dos movimentos sociais, a lógica é “consensual solidarística”, presidida por valores éticos, morais e comunitários, contrapondo-se à “racional-competitiva”, em que prevalecem critérios de racionalidade e eficácia, presentes nos sistemas econômicos e políticos. Tal distinção, apesar de persistir em várias realidades, perde um pouco da sua nitidez, não só pelos vários mecanismos institucionalizados de participação, sobretudo a partir de meados dos anos 80, como também por passarem a combinar-se com pressão, mobilização e protesto. Tampouco se pode confundir institucionalização com formalização (O’DONNELL, 1991), uma vez que os próprios movimentos buscam estabelecer regras e parâmetros, assumindo novas formas de institucionalidade.

Em Souza (2004), encontramos a distinção entre participação orientada para a decisão e participação orientada para a expressão, onde a primeira caracteriza-se por intervirem, de forma organizada e não episódica, atores da sociedade civil no processo decisório, e tem sido enfatizada, até pelos seus críticos, como fundamental e definidora. A segunda distinção, de caráter mais simbólico e voltada para uma forma de expressão mais lúdica, caracteriza-se por marcar presença na cena política ainda que possa ter impacto ou



influência variável em termos de efeito no processo decisório. Não se trata, portanto, de valorizar uma ou outra dessas polaridades, mas de considerá-las quanto à sua possibilidade de aprofundar o direito à participação e fortalecer a democracia, bem como suas limitações para efetivá-las.

Independente das formas de que se pode revestir, a participação significa “fazer parte”, “tomar parte”, “ser parte” (BORDENAVE, 1994) de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas (DALLARI, 1985). Referir “a parte” implica pensar o todo, a sociedade, o Estado, a relação das partes entre si e destas com o todo. E como este não é homogêneo, diferenciam-se os interesses, aspirações, valores e recursos de poder. Apresenta-se assim o problema de como responder aos interesses gerais em face do particularismo e do corporativismo dos atores, exigindo-se condições objetivas e subjetivas e espaços públicos onde possam ocorrer negociações e compromissos para que as argumentações, livremente expostas, permitam que se chegue a um consenso traduzível em decisões no sistema político (TEIXEIRA, 2001).

Efetivamente, a participação supõe uma relação de poder, não só por intermédio do Estado ou outra instituição, mas entre os próprios atores, exigindo determinados procedimentos e comportamentos. Resta saber se seu caráter é meramente comunicativo e consensual, como se enfatiza em relação à “movimentalista” ou “comunitária”, ou se aí também está presente uma lógica estratégica, como no caso das organizações de fins lucrativos. Considerar essa dualidade permite evitar o idealismo de ver-se a participação como um fim em si mesma, valor despido das contradições da sociedade ou, até mesmo, como “filosofia de vida” (BORDA, 1980).

Vista sobretudo pela dimensão decisória, ainda que os próprios teóricos clássicos enxergassem na participação outros papéis (educação, integração), a participação tende cada vez mais a ser considerada, pelos próprios atores, nas suas dimensões simbólico-expressiva e de controle social do poder político, principalmente, quando se concebe a relação entre sociedade civil e Estado numa perspectiva de cidadania ativa (PATEMAN, 1992). Cabe assim à participação cidadã contribuir para melhorar a qualidade das decisões

mediante o debate público e a construção de alternativas. Dessa forma, poder-se-á compatibilizar a participação com a representação<sup>2</sup> (TEIXEIRA, 2001).

Demo (2001), outro dos principais autores da conceituação de participação, especialmente no Brasil, salienta que esta se trata de uma forma de intervir na realidade, passando pela autocrítica e diálogo aberto com os interessados, mas não a coloca desvinculada das práticas da política social. Ao contrário, a vê como eixo fundamental delas, ao lado dos eixos sócio-econômico e assistencial<sup>3</sup>. De todos os modos, a participação alarga sobremaneira o entendimento da política social, a começar pelo reconhecimento de que nem toda política social é pública. Há e deve haver, segundo o autor, políticas sociais oriundas da sociedade civil que não são estatais, porque, entre outras coisas, tais políticas podem voltar-se contra o Estado, como é a política sindical, a política de defesa da cidadania popular, a política de fomento a formas organizadas de controle do Estado, e assim por diante.

Interessa aqui aprimorar o conceito de participação a fim de retirar dele o tom vago que muitas vezes o envolve e assim, considerando os conceitos até agora apresentados, concordar com o autor quando este afirma que participação é **conquista** para significar que é um **processo**, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante movimento, sempre se (re)fazendo. “Participação é em essência autopromoção e não existe acabada, pois participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir” (DEMO, 2001: 18).

A partir dessa noção oferecida por Demo, coloca-se outra: participação não pode ser entendida como dádiva, porque não seria produto de conquista, nem realizaria o fenômeno fundamental da autopromoção; nem como concessão, como algo já preexistente, porque não é fenômeno residual ou secundário de alguma política social, mas um dos seus eixos fundamentais. Não pode ser entendida como algo preexistente, porque o espaço de participação não é o passo primeiro, que é a tendência histórica à dominação, visto que a sociedade organiza-se através de polarizações hierárquicas, predominando a postura de cima para baixo. É peculiar ao fenômeno do poder que haja um lado minoritário que comande, e outro majoritário que seja comandado. Não existe algo preexistente, como se

---

<sup>2</sup> Uma interessante discussão sobre as formas de representação é feita também por EISENBERG, J.; CEPIK, M. (Org.). **Internet e Política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: UFMG, 2002, p. 293-314.

<sup>3</sup> Detalhes sobre os eixos fundamentais da política social podem ser encontrados em Demo, P. **Participação é conquista: noções de política social**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

fosse um espaço onde predominasse naturalmente a participação, pois “se isto encontramos, não é porque preexistia, mas porque se conquistou”. (DEMO, 2001: 18).

Ao mesmo tempo, tais considerações levam à afirmação de que não é realista apresentar a falta de espaço de participação como problema em si. Na verdade, é apenas ponto de partida, porque, segundo Demo, este é o marco inicial, ou seja: por tendência histórica, primeiro se encontra a dominação, e, depois, se conquistada, a participação. Dizer que não se participa porque há impedimento não seria propriamente o problema, mas precisamente o ponto de partida. Caso contrário seria assim montada a miragem assistencialista, segundo a qual somente se participa se for concedida tal possibilidade. Entretanto, não se deve confundir esta postura com situações nas quais a participação é violentamente coibida, tratando-se já de repressão. Tal fenômeno certamente existe e, visto por outro ângulo, são extremas as circunstâncias em que não há sequer a mínima oportunidade de participação. Segundo Demo (2001), partindo da idéia de que o espaço de participação precisa ser conquistado, centímetro por centímetro, não se pode andar a metro, mesmo porque todos os processos participativos profundos tendem a ser lentos. Muitas desculpas são justificativas para o comodismo, uma vez que a participação pressupõe compromisso, envolvimento e presença em ações por vezes arriscadas e até temerárias.

Demo (2001) argumenta ainda que, por ser processo, a participação não pode também ser totalmente controlada, pois já não seria válida a participação cujo espaço de movimentação fosse previamente delimitado. Ademais, esta definição de participação possui a característica de não banalizar o fenômeno, como se fosse algo tendencial, natural, fácil ou corriqueiro, visto que muitas idéias atuais correlatas, como planejamento participativo, educação comunitária e outras no campo da política, podem até conter propostas realmente novas e profundas, mas na maioria dos casos tendem a banalizar o assunto em discussão, porque ignoram os obstáculos à participação.

Demo afirma assim que somente consegue tornar-se participativo aquele que tem consciência crítica e autocrítica de sua tendência impositiva, pois não há educação ou planejamento que não imponha alguma coisa (DEMO, 2001). A questão não é, pois, não impor, pura e simplesmente, mas sim impor menos, e isso significa assumir a tendência impositiva para, a partir daí, tratar de abrir espaços crescentes e nunca terminados de participação, que por sua vez também não é ausência, superação ou eliminação do poder, mas sim outra forma deste (DEMO, 1982).

Com base nas definições de Pedro Demo adotadas até o momento, buscou-se realizar o levantamento do que o autor, em associação com outros teóricos (vide Quadro 3), considera serem os maiores objetivos da participação, que passam então a compor o quadro apresentado a seguir:

<b>OBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO</b>	
<b>Realização da Cidadania</b>	Cidadania é a qualidade de uma sociedade organizada sob a forma de direitos e deveres majoritariamente reconhecidos, que pressupõe o Estado de direito e parte, pelo menos na teoria, da igualdade de todos perante a lei e do reconhecimento de que a pessoa humana e a sociedade são detentores inalienáveis de direitos e deveres. Não significa necessariamente visão funcionalista da sociedade, como se fosse possível inaugurar o consenso definitivo, pois, ao contrário, o cidadão consciente sabe que vive dentro do conflito de interesses. Cidadania fundamental viceja aquela que sabe tomar consciência das injustiças, descobre os direitos, vislumbra estratégias de reação e tenta mudar o rumo da história, e a participação busca profundamente isso. Pode-se dizer assim que cidadão é o homem participante (SANTOS, 1979; DEMO, 2001).
<b>Implementação de Regras Democráticas</b>	Participação é exercício democrático e através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e etc. (Bobbio, 1992; Coutinho, 1984). Entretanto, tais agitações são tendencialmente esporádicas, além de viciadas. A população, salvo as minorias, entra em cena como matéria da manipulação eleitoreira, é seduzida por assistencialismos e conduzida às urnas de forma tutelada. Geralmente não tem idéia crítica dos candidatos, dos partidos, dos programas, mesmo porque não existe condição educativa para tal elaboração, ou seja, não existe o exercício de regras democráticas de jogo, simplesmente porque o fenômeno participativo está sob o peso de uma sociedade desmobilizada. Todavia, o exercício de tais regras é importante porque, embora essencial, não se adquire o hábito com facilidade (DEMO, 2001).
<b>Controle do Poder</b>	A democracia visa à convivência crítica e criativa com o poder, pois, se não se pode fugir dele, que se tente ao menos controlá-lo. Diante de uma sociedade suficientemente organizada e consciente de sua cidadania, o poder sente-se comprometido com ela e disso decorrem conseqüências da mais alta relevância: obrigação de prestar contas, rodízios no poder, cultivo da moralidade, abertura dos canais de acesso e redução de influências oligarquizantes, lisura administrativa, apreço à negociação partidária e exigência de a burocracia servir ao público. É importante também o controle feito através dos meios de comunicação, por intermédio da informação fidedigna e aberta, capaz de estigmatizar abusos de poder, formas de corrupção, privilégios burocráticos, etc. Tal qual a imprensa, outros canais de expressão existem, através das mais variadas organizações sociais. (DEMO, 1982).
<b>Controle da Burocracia</b>	Um dos fenômenos mais alarmantes na sociedade é a burocracia pública, quando voltada para si mesma, emperrada e alienada do serviço à comunidade. Em que pesem tais obstáculos, sobretudo em países subdesenvolvidos, é muito fácil ocorrer o fenômeno da má prestação de serviços à comunidade e instala-se também uma variedade de processos de corrupção burocrática. Uma sociedade organizada e participativa, porém, não tolera tais vícios, porque tem consciência de que a burocracia é mantida com o trabalho e a produção da sociedade. É engano supor que a burocracia controla a si mesma e, para tanto, é fundamental a cidadania organizada, capaz de reivindicar, de pressionar, de mudar as coisas (DEMO, 1982b).
<b>Negociação</b>	A democracia é um sistema sócio-político que procura negociar os conflitos e as divergências, diante dos quais se pode assumir várias atitudes, e uma delas pode ser a tentativa de ignorá-los ou de camuflá-los, tratando-os de forma paliativa e compensatória. Outra seria a de exacerbá-los sob o prisma de iniciativas autoritárias, unilaterais e imparciais. Entre tais extremos, colocam-se vias intermédias, marcadas pela negociação ou tratamento de divergências sobre o pressuposto das oportunidades de igual para igual, pelo menos em tese. Não se imagina que a negociação acabe com as divergências, mas o que se pretende é a acomodação delas em patamares que permitam a convivência e a realização relativa dos interesses. Porém, isso supõe ambiente de abertura democrática e respeito às regras comuns de jogo, às quais os dois lados se submetem, ou mudam por acordo mútuo. Não se deve também imaginar a negociação como atitude de espíritos desinteressados, pois ela é, sobretudo, instrumento de sobrevivência, necessidade social de convivência relativa e saída para se decompor conflitos, ainda que esses não se resolvam. Negociar significa convencer, mais do que se impor; chegar ao objetivo, ainda que para tanto se façam curvas. A negociação é importante porque acarreta o compromisso mútuo dentro do qual a participação passa a ser metodologia fundamental (DEMO, 1982).

<b>OBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO</b>	
<b>Autopromoção</b>	É característica de uma política social centrada nos próprios interessados, que passam a autogerir ou pelo menos a co-gerir a satisfação de suas necessidades, com vistas a superar a situação assistencialista de carência de ajuda. Contrapõe-se igualmente a efeitos residualistas, compensatórios e emergenciais, através dos quais reservamos migalhas para os pobres (DEMO, 2001).
<b>Cultura Democrática</b>	Significa democracia como cultura de um povo, como marca característica de sua organização e sobrevivência. A partir daí cristaliza-se a situação ideal, na qual o cultivo de direitos e deveres comuns se torna ingrediente típico de todas as relações sociais, emergindo em todas as formas de convivência, de instituições, em todas as formas de produzir e de ser. A cultura democrática está além da implantação de uma ideologia, construída para defesa de uma situação conquistada. Trata-se de uma cultura mesmo, ou seja, de uma situação construída e institucionalizada como regra de vida, como valor comum, como modo de ser. Significa, pois, a naturalidade do funcionamento de processos participativos, marcados pela burocracia comprometida com o serviço aos interessados, pela negociação como forma primordial de tratamento das divergências, e assim por diante. (DEMO, 1982; LIMA, 1982).

Quadro 3: Os objetivos da Participação. Fonte: Adaptado de Demo (2001).

Certamente, os elementos destacados no quadro apresentado não devem estar simultaneamente presentes em eventos ou projetos de origem e execução coletiva, que demandem a participação de várias pessoas. Mesmo porque, segundo o próprio Demo, a participação é um processo sempre em construção e reconstrução. Assim, cada passo avançado na construção de um sistema democrático-participativo aplicado a qualquer esfera da vida social pressupõe a conquista individual e contínua dos objetivos que a participação carrega em si e destacados no quadro apresentado.

Para Pateman (1992), o fato é que se vem idealizando o papel da participação como uma prática que permearia as instituições da sociedade em todos os níveis, tornando-se hábito, envolvendo caráter, costumes e sentimentos de cada cidadão. Na realidade, os costumes e práticas sociais podem ser obstáculos para uma efetiva participação, mas a educação política, por si só, não é suficiente para superá-los. Outro papel da participação, discutida desde os clássicos, é o de integração do indivíduo na sociedade, no sentido de pertencimento. A participação passa a ser concebida como aquisição e extensão da cidadania ativa com a inserção maciça dos indivíduos no processo político, mediante a ampliação do sufrágio e, mais recentemente, a construção de novos direitos e a luta pela superação de vários tipos de discriminação e desigualdades (PATEMAN, 1992). Trata-se do tipo de participação dos movimentos sociais, ONGS e grupos de cidadãos, capaz de sedimentar um sentimento maior de identidade e de integração.

O exercício desse papel não se dá sem dificuldades objetivas, fruto de desigualdades econômicas, sociais, culturais e étnicas que podem levar à constituição de comunidades fechadas e agressivas. Na auto-organização e na ação coletiva, esses grupos encontram uma forma de reconhecimento das suas diferenças e direitos e a busca da inclusão torna-se uma luta por direitos de cidadania, verificando-se um processo de *empowerment*, de

criação de forças, de valorização das diferenças, de reconhecimento da própria organização, que leva à integração no conjunto da sociedade (DEMO, 1982b). Evidentemente, segundo Demo (2001), é sempre mais fácil optar pela teoria dos obstáculos à participação, encarados nas questões do poder e da desigualdade. Tanto o é que o autor afirma que se assume como ponto de partida a não-participação, ou a tendência histórica de coibir a conquista por parte dos interesses de seu espaço de definição. A participação tende a aparecer na órbita da utopia, ou seja, como componente irrealizável da realidade. Ainda que isto pareça contraditório, na verdade a utopia, por definição, não se realiza, mas é componente da realidade, porquanto expressa a necessidade infundável de superação histórica. “Porque somos utópicos, não nos curvamos às misérias do presente e sonhamos sempre com algo melhor. Em nome das utopias, tudo contestamos, mesmo que tenhamos a certeza de que não conseguimos implantá-la de todo” (DEMO 2001:81).

Por se constituir num exercício coletivo, a participação se torna mais eficiente com a distribuição de funções e coordenação de esforços individuais, demandando organização (KLANDERMANS, 2002). Além disso, ao consistir na colocação em comum de talentos, experiências, conhecimentos, interesses e recursos, a participação requer formas de expressão e trocas por meio de canais disponíveis e acessíveis. Exige também que as pessoas aprendam a se comunicar, a usar bem diversos meios de comunicação e métodos de discussão para debates democráticos e produtivos. Certamente tantos requisitos demandam uma forma de gestão mais flexível, aberta à comunicação, opiniões e críticas, e é esta possível forma de gestão que será analisada adiante.

### **2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA**

Considerando:

- a. a demanda exposta sobre uma forma de gestão para a participação;
- b. que a análise da participação proposta nesta pesquisa se dá a partir do contexto organizacional e;
- c. visto que alguns autores enfatizam as experiências dos indivíduos que poderiam capacitá-los para a participação, principalmente as que se dão no local de trabalho, em termos de decisões não apenas rotineiras e operacionais, mas também das que supõem aquisição de habilidades e procedimentos democráticos (Pateman, 1992),

Inexoravelmente, faz-se necessário trazer a esta discussão, uma análise da Gestão Participativa, a qual se segue:

Segundo Libboni (2001) a participação dos trabalhadores nas organizações é um tema que se desenvolveu no Brasil de forma acentuada a partir da década de 80 e se estende até os dias de hoje, tendo surgido como uma forma de gestão moderna e inovadora, baseada principalmente no modelo de gestão importado do Japão. Tornaram-se comuns no país os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, onde a cooperação do trabalhador era o diferencial que resolveria diversos problemas da produção das empresas e nas equipes de trabalho, onde as decisões de como fazer o trabalho e o controle sobre ele eram delegadas aos trabalhadores que as compunham. Termos como Qualidade Total, Qualidade de Vida e Defeito Zero foram incorporados à linguagem dos administradores das empresas, da mídia e dos trabalhadores, sempre chamando a atenção para necessidade da colaboração dos trabalhadores para o sucesso desses processos (LIBBONI, 2001). Esta temática constitui ainda um caso especial de delegação no qual o subordinado adquire um controle maior, uma liberdade de escolha maior em relação às suas próprias responsabilidades. Neste caso, o termo participação é usualmente aplicado à maior influência dos subordinados sobre assuntos de responsabilidade de superiores (McGregor, 1992).

Para Leite *et al* (2000), que corrobora os estudos de Libboni (2001) e cuja obra reúne uma série de estudos teóricos apresentando aspectos conceituais e práticos da gestão participativa em organizações com fins lucrativos, do terceiro setor e acerca da economia de comunhão, é possível afirmar que existe uma teoria da Gestão Participativa, surgida historicamente na década de setenta, como uma tentativa das empresas ocidentais de adaptarem o modelo organizacional de gestão japonesa a seus próprios modelos, recursos e valores humanos, em busca de uma melhoria de seu perfil sócio-empresarial. Esta teoria fundamenta-se nos princípios de defesa da “participação” e do comprometimento de todos, sobretudo dos gestores. Destacou-se a palavra participação porque, como é de se supor, esta teoria não passa inócua aos críticos das idéias da Qualidade Total, da aproximação entre a concepção e execução do trabalho e da descentralização das decisões.

Neste sentido, Libboni (2001) argumenta ainda que é a partir do modelo funcionalista que surge a visão das empresas burocráticas, onde a idéia é ter uma organização com partes bem definidas, segundo uma ordem determinada, operando de maneira rotinizada, eficiente, controlada e previsível. Heloani (1996) analisa como as idéias tayloristas, apesar

do enfoque racionalista, também continham uma proposta de gestão da subjetividade humana, que permitia que o sistema de trabalho funcionasse adequadamente. Essa cooperação se transforma em eficiência com a maximização da produção através da especialização do trabalho e apropriação do saber operário.

Como é possível perceber, a participação do trabalhador nas empresas não é prerrogativa das formas atuais de gestão e, para o autor, a idéia da participação nas organizações vem sendo utilizada desde os primórdios das teorias administrativas para que seus objetivos institucionais fossem alcançados, ou seja, o aumento de produtividade e acúmulo de capital. Para tanto, a organização se utiliza de um discurso de cooperação e participação para possibilitar a prosperidade, de modo que ambos – empresa e trabalhador – sejam beneficiados.

Nos anos 50 surge outra visão das organizações, vistas como sistemas abertos, com necessidades e capacidade para se adaptar ao ambiente no qual estão inseridas, segundo a metáfora oferecida por Morgan (1996), onde organizações são vistas como organismos vivos. Neste enfoque, que constitui o segundo modelo interpretativo da análise organizacional de Reed (1998) – para quem os conflitos e os isolamentos sociais eram sinais de que algo não ia bem na sociedade e na organização – as organizações passaram a ser vistas então como o instrumento capaz de integrar o indivíduo à sociedade moderna. Uma das conseqüências desta visão apontada por Reed (1998) foi a despolitização dos processos de decisão, ou seja, os processos decisórios e participativos eram relegados a um plano de menor importância por parte da organização.

Storch (1987) faz uma análise mais política da participação dos trabalhadores considerando que a dimensão do poder sempre está ligada ao tema e que a divergência de interesses é parte essencial da análise. A participação, nesse contexto, não pode ser vista como atendendo aos interesses e necessidades de todas as partes envolvidas nas organizações, pois ao considerar a divergência de interesses e valores como algo “anormal”, que não cabe na busca de integração e consenso, corre-se o risco de tratar a participação como algo sempre positivo para todos os integrantes da organização, onde todos teriam interesses em comum e não conflitantes. A participação poderia ser então, isenta de manipulações e de controles e, portanto, neutra em relação às estruturas de poder vigentes nas organizações. Não considerando as divergências existentes e o poder implícito nas formas de participação, pode ocorrer um tipo de participação que Bordenave



(1994) designa por participação provocada, isto é, a iniciativa à participação seria feita por agentes externos, que ajudam outros a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingir seus próprios objetivos previamente estabelecidos. A divergência de interesses ficaria assim oculta, possibilitando que aparentemente os interesses de todos fossem contemplados, quando, na verdade ocorreu a manipulação dos mesmos em favor de alguns.

A implantação de “programas de participação” nas organizações não altera os cenários até aqui descritos, e muitas vezes pode aprofundar as contradições existentes, pois, conforme se pode observar, a participação se restringe ao local de trabalho, bem como às decisões a ele relacionadas. Além disso, o papel reservado ao trabalhador continua sendo o de cumprir o prescrito por sua posição no processo produtivo. Este tipo de participação atende às características que, segundo Storch (1987), não pode ser classificada como uma alternativa verdadeiramente participativa, mas de pseudoparticipação. Trabalhando com autores que criticam essa forma de gestão, apontando suas deficiências, contradições e possíveis consequência sobre os trabalhadores, Lima (1995) apresenta uma série de características comuns a essas políticas de gestão: ao mesmo tempo em que se fala de iniciativa, participação, liberdade e mais responsabilidade dos trabalhadores, fala-se também de aceitação e conformidade às regras, de consenso, de manipulação e da necessidade de se aderir ao projeto proposto pela empresa.

Certamente **que** a gestão participativa não é algo assim tão linear, negativa e objetivada. Deve-se levar em consideração que as oportunidades criadas a partir de programas participativos na organização podem resultar em brechas criadas na estrutura do poder hierárquico da instituição. As experiências participativas podem ser compreendidas de forma mais otimista na medida em que são uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos trabalhadores em sua realidade, de forma a romper com a cultura de submissão e de adquirirem novos conhecimentos que os capacitem para o exercício democrático em vários níveis da esfera social, conforme já exposto por Pateman (1992).

Segundo Leite *et al* (2000), apesar das críticas aqui expostas e embora a gestão participativa tenha evoluído muito desde suas raízes e hoje se constitua em escola, teoria e ciência, esta ainda é quase uma incógnita, incompreendida e frequentemente não aceita pelo sistema de livre mercado capitalista ou neoliberalista por sintetizar a aspiração íntima das pessoas em termos de auto-realização e auto-satisfação coletivas. Assim sendo, o autor

ênfatisa a necessidade da formação e capacitação de líderes, administradores, chefes e colaboradores para que estes se tornem participativos, pois a gestão participativa pressupõe transformação do estilo de gestão e um amadurecimento cultural resultante de uma mudança planejada e contínua, para que haja mudança de atitudes e valores organizacionais (BRITO, 2000).

O fato é que, segundo Brito (2000), além da redefinição de estratégias, novas tecnologias e produtos ao gosto do cliente, as organizações precisam redefinir, fundamentalmente, o modo como as pessoas trabalham juntas. Para a autora, um processo de gestão participativa não se faz apenas com mudanças no interior das pessoas – certamente necessárias como parte do processo participativo – mas também da estrutura organizacional, pois muitas organizações investem alto em formas de desenvolvimento pessoal de seus empregados apenas para enviá-las de volta a ambientes de trabalho e relacionamentos que não mudaram em nada. Tamanhas mudanças culturais e comportamentais demandam também um grande período de tempo de planejamento e adaptação a este novo estilo de gestão (BRITO, 2000).

De forma abrangente, gestão participativa é uma filosofia ou doutrina organizacional que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração (DIAS, 2000) e do cotidiano da organização. De forma particular para a presente pesquisa, interessa compreender a relação entre a gestão participativa e a participação de colaboradores em projetos e ações sociais de uma dada organização, razão pela qual se passa a discutir aspectos referentes ao voluntariado empresarial, visto que este é um dos veículos de concretização da proposta das organizações para sua atuação social.

## **2.4 VOLUNTARIADO EMPRESARIAL**

Segundo Vidal *et al* (2004), cada vez mais pessoas no mundo têm suas necessidades básicas insatisfeitas, cada vez menos podem ascender a uma vida digna onde a saúde, a educação, a justiça e a proteção de seus direitos de cidadão lhes sejam assegurados com liberdade substantiva. A sociedade moderna passou por sucessivas transformações até chegar à situação atual, onde a questão social se agrava, a qualidade dos desequilíbrios e a quantidade dos afetados chegam a números surpreendentes. Diante deste contexto, a solidariedade no mundo moderno encontra sua práxis em um ator social, protagonista da caridade e da justiça social, que a ONU define 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 em torno do bem-estar social ou outros campos correlatos: o voluntário.

Na visão de Domeneghetti (2002), o voluntário é aquele que exerce a caridade preocupado com justiça social. É ter consciência de estar prestando um serviço à sociedade, ao seu próximo, cumprindo o papel de cidadão consciente. Percebe-se então, a importância do voluntariado na transformação social efetiva através da participação articulada da sociedade civil, não deixando que tal responsabilidade seja assumida apenas pelo Estado. O termo voluntariado é instigante na medida em que reforça a tendência de participação social dos cidadãos ao mesmo tempo em que faz emergir uma crítica do envolvimento da sociedade civil com causas humanitárias e sociais, sem um discernimento apropriado do contexto sócio-econômico e das especificidades das estruturas sociais que integram o espaço da ação voluntária.

Para Teodósio (2002), além das utopias que povoam a idéia de voluntariado, alguns conceitos e abordagens são entendidos como naturalmente associados a essa prática, visto que em alguns casos, o macro conceito de Responsabilidade Social, voluntariado e cidadania acabam sendo percebidos como sinônimos. Soma-se a isso ainda, a proliferação de textos na mídia e na academia discutindo esse fenômeno. O resultado desse esforço é uma multiplicidade de ações propostas pelo Estado, pelo chamado Terceiro Setor e também pelas empresas privadas. Por outro lado, segundo o autor, o volume de literatura ativista sobre voluntariado, ou seja, que tem o papel de estimular e realçar os aspectos positivos dessa forma de ação social aumentou vertiginosamente, ao passo que estudos de caráter menos normativo e mais analítico sobre o tema são ainda escassos (TEODÓSIO, 2002).

Segundo Garay (2001), o voluntariado representa uma prática bastante antiga, pois mesmo antes das guerras (mundiais e civis) e crises, são relatados esforços de voluntariado na busca de forças e de um novo sentido à vida, seja através da contribuição material, física, emocional ou intelectual, para a (re)construção de obras de interesse público, da educação, de atividades recreativas, além de projetos de desenvolvimento, etc. Entretanto, as atividades de voluntariado intensificaram-se no Brasil na última década do século XX. Foi a partir da década de 90 que a consciência solidária da sociedade passou a ter visibilidade, traduzindo um esforço voluntário de amplos setores nacionais, sobretudo os anônimos em

nosso país. A proposta da Ação da Cidadania, mola propulsora do movimento de instalação deste tipo de ação de forma mais ampla, foi deixar de esperar por ações estruturais que não estariam ao alcance do cidadão e estimular o gesto imediato, o alimento para quem tem fome, partindo para as ações emergenciais como um primeiro passo. A partir desse movimento, muitos outros surgiram com a mesma proposta: fazer com que a sociedade tome iniciativas imediatas para resolver seus problemas e, ao mesmo tempo, pressionar o Estado para que ele cumpra seu papel de formular políticas públicas (CAMARGO *et al*, 2001).

Embora o voluntariado seja caracterizado como uma práxis da gestão participativa (LEITE *et al*, 2000) por estimular o trabalho em equipe e o envolvimento das pessoas de forma efetiva com as causas humanitárias que defendem, a gestão do trabalho voluntário é uma temática nova nos estudos científicos da administração de recursos humanos e contempla uma complexidade paradoxal, pois os modelos de gestão de pessoas foram estruturados de acordo com a lógica da gestão do setor privado e do setor público, onde a presença de uma relação contratual balizada pela remuneração norteia as políticas estruturantes de RH. Uma tipologia emancipatória da gestão organizacional das Instituições do Terceiro Setor e as especificidades do gerenciamento do trabalho social voluntário, que requer uma práxis participativa de envolvimento das pessoas nos processos decisórios e nas ações decorrentes, sinalizam uma nova racionalidade na administração de organizações da sociedade civil, diferente da visão instrumental e funcionalista da gestão privada, segundo a lógica de mercado.

Um questionamento atual na área da administração é: qual seria a tipologia de racionalidade organizacional que caracteriza a gestão do trabalho voluntário desenvolvida pelas organizações do terceiro setor? No desenvolvimento da Teoria das Organizações, a questão da racionalidade sempre foi subsidiária das discussões dos campos da filosofia e da economia e uma vez que esta teoria toma por objeto, predominantemente, organizações econômicas, ocorreu, como era de esperar, que prevalecessem modelos e teorias que dependem da razão ou racionalidade motivada pelos fins – a racionalidade instrumental (WEBER, 1967). No contexto da Responsabilidade Social nas organizações burocráticas, destaca-se o debate sobre a ação social das empresas, dimensão que tem sido uma das mais propugnadas no meio empresarial e onde têm lugar os programas de voluntariado empresarial. Contudo, ainda há um caráter de novidade e incipiência neste campo e faz-se

necessário conhecer melhor tais atividades quando atreladas às estratégias e às ações ditas socialmente responsáveis das empresas (GARAY, 2001).

Existem alguns pressupostos que caracterizam a gestão de pessoas no trabalho voluntário e um deles é que a gestão participativa é facilitadora da integração entre os voluntários e do envolvimento e comprometimento dos mesmos com as causas humanitárias que defendem. Um outro fator a ser considerado, numa análise de variáveis que caracterizam a gestão do trabalho voluntário, é que os desafios ao papel do voluntariado como instrumento de construção da cidadania no Brasil estão relacionados também ao fato de a solidariedade social estar mais arraigada entre as camadas mais pobres da população brasileira (LANDIM E SCALON, 2000). Uma grande parte dos voluntários engajados em trabalhos sociais em nosso país é proveniente de classes sociais de baixa renda e vivenciam a solidariedade através da ajuda ao próximo num clima organizacional diferente dos ambientes de chão de fábricas. A liberdade de ação é um forte estímulo à participação de voluntários no processo decisório das instituições das quais fazem parte. É uma nova forma de sociabilidade no espaço organizacional que contempla a emoção do voluntário com os resultados organizacionais, já que há um sentimento de pertencimento quando a gestão é compartilhada (TEODÓSIO, 2002).

Segundo Teodósio (2002), projetos de voluntariado envolvendo empregados podem trazer benefícios em termos de mudança organizacional nas empresas, treinamento e desenvolvimento profissional e social dos funcionários, além de um aumento da produtividade. Outro fator relatado pelo autor, confirmado por pesquisas no Brasil e no exterior (TEODÓSIO, 2000), é que tais estratégias de gestão de recursos humanos têm como resultado maior motivação e engajamento no trabalho. Já a não-sujeição prévia a regras e normas formais da organização torna o voluntariado uma proposta flexível, que pode se adaptar às características dos projetos e ações empresariais, não conflitando com parâmetros, critérios e políticas organizacionais (FISCHER e FALCONER, 2001). Entretanto, cabe reconhecer, conforme advertem Fischer e Falconer (2001), que as características predominantes das relações de trabalho e do clima organizacional no Brasil não criam um ambiente propício à manifestação dos funcionários no sentido de expressarem suas expectativas com relação à participação em programas de voluntariado empresarial.

Com base no exposto, quando uma instituição burocrática, pública ou privada, resolve dedicar-se a ações que transcendem as suas atividades econômicas e obrigações legais, ocupando um espaço que é tradicionalmente de atuação do Estado e associando-se a organizações do Terceiro Setor para consecução dessas ações, tem-se um panorama complexo, polêmico e rico para estudos e reflexões. Os resultados obtidos pelas pesquisas até agora realizadas e que embasaram a construção das idéias aqui expressadas, confirmam a incipiência do tema no âmbito empresarial, que, na maioria das vezes, coloca a ação do programa de voluntariado numa perspectiva de busca de legitimidade de suas ações junto à sociedade.

Para a compreensão dos significados da participação, seja dos colaboradores de uma organização em seus programas de voluntariado empresarial ou em seus projetos e ações sociais, seja dos indivíduos da sociedade civil em movimentos sociais e coletivos, parte-se, de agora em diante, em busca de teorias que dêem conta da explicação do envolvimento em tais causas e atribuição de sentido à participação pelos envolvidos.

## **2.5 PARTICIPAÇÃO E SUBJETIVIDADES: POR QUE SE PARTICIPA?**

Segundo Beneyto (1974), o homem é um ser social por excelência, que está carregado de história, realizando-se na história e sendo produzido por ela. Trata-se aqui de um homem que pensa, sente, interpreta significantes que variam no tempo e de cultura para cultura e age, mesmo que tudo isso possa ocorrer, por vezes, de forma inconsciente. Sujeito que não apenas se “sujeita” à linguagem<sup>4</sup>, encontrando nela o fim de si mesma e nem é, tampouco, plenamente autônomo.

A perspectiva de Rey (2003) acerca do assunto apresenta uma realidade na qual o homem deixa de ser um agente passivo na constituição do social, passando a ser produto e produtor do próprio mundo em que habita. Desfazem-se ainda nesta perspectiva algumas idéias como a da existência apriorística do conhecimento, da realidade como algo dado e inacessível às contribuições dos indivíduos.

O autor, que ao longo da obra referida busca esclarecer a importância da subjetividade na construção desta realidade social, não apresenta uma definição estanque para a

---

<sup>4</sup> Uma rica e interessante explanação sobre o sujeito e a linguagem é realizada por REY, F. L. **Sujeito e subjetividade**: uma aproximação histórico-cultural. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

subjetividade, mas constantemente a delinea como sendo um sistema plurideterminado, não essencialista ou estruturalista, constituído de forma histórico-cultural. Para Rey (2003), a subjetividade configura-se como um sistema influenciado pela sociedade, pelas pessoas que a formam e por suas relações, enquanto o sujeito é um agente ativo e produtor de sentido subjetivo, e essa produção de sentidos é resultante da ação humana e não apenas um reflexo objetivo da realidade percebida.

Ainda na perspectiva de Rey (2003), pode-se afirmar que este tecido subjetivo é um nível qualitativo essencialmente humano das sínteses de todos os aspectos da vida social no qual o homem está imerso, razão pela qual se torna difícil sua percepção e compreensão. A subjetividade social enquanto sistema complexo de organização psicológica exhibe formas igualmente complexas de manifestação ligadas aos diferentes processos de institucionalização e ação dos sujeitos nos diferentes espaços da vida social nos quais se articulam sentidos provenientes de diversos espaços sociais, levando o sujeito a inaugurar o que o autor chama de zonas de sentido<sup>5</sup>.

Para Rey (2003), essa síntese se organiza de forma simultânea em dois níveis diferentes: pela história individual, em uma configuração única em cada indivíduo concreto (subjetividade individual<sup>6</sup>), e pela história da sociedade, abrangendo todos os indivíduos na qualidade de constituintes da trama social, dentro da qual, por sua vez, os indivíduos são constituídos no nível da subjetividade social.

Rey (2003) introduz ainda o conceito de configuração subjetiva<sup>7</sup>, categoria que não se define por conteúdos universais nem por processos únicos, mas dinâmicos, provenientes das diversas zonas de sentido e procedentes das diversas áreas de experiências sociais e individuais. Por fim, o autor defende a constituição histórica e social da subjetividade sem dicotomizar, sem descartar conceitos como os da linguagem e do discurso, sem criar categorias apriorísticas de conhecimento, tratando de oferecer não só uma nova concepção de homem em sua processualidade dialética, superando a visão dicotômica limitada de indivíduo *versus* sociedade e descartando o nexos de causalidade. Para Bock e Gonçalves (2005), que reforçam os conceitos de Rey, a subjetividade surge para nós como natureza histórica e, em cada momento histórico, as possibilidades de configuração do mundo

---

<sup>5</sup> Idem à obra referida na nota anterior.

<sup>6</sup> A classificação da subjetividade em social e individual utilizada por Rey na obra citada é utilizada apenas para fins didáticos, visto que, essencialmente, na concepção do autor, a subjetividade é, por si só, social.

<sup>7</sup> Ibidem.

subjetivo modificam-se conforme se alteram as relações sociais e as formas de produção da vida, ou seja, as fontes de significação (BOCK E GONÇALVES, 2005). Se nestas concepções de homem e subjetividade apresentadas emerge um indivíduo capaz de exercer forças sobre uma complexa rede de instituições e fazer escolhas, então a ele é conferida capacidade de influenciar seu entorno social e receber daí influências, distintas a cada indivíduo, por meio das zonas de sentido e configurações subjetivas resultantes do processo dialético de sua construção histórico-social.

Retomando o conceito de que a participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo (BORDENAVE, 1994), percebe-se que sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

E é este indivíduo que potencialmente pode vir ou não a participar em projetos e ações sociais, no local de trabalho ou em outros movimentos de ordem social, coletivos e ideológicos, atribuindo-lhes sentido, conferindo-lhes dinâmica e atuando de forma voluntária ou por motivações pouco conhecidas, trazendo à tona uma nova discussão: por que se participa e quais são as motivações para o trabalho voluntário em projetos e ações sociais organizacionais? A relevância da investigação da participação em movimentos sociais, embora não seja o foco de interesse deste trabalho, está longe de ser uma trivialidade, uma vez que poucas pessoas simpatizam e participam desses movimentos (PALASSI, 2004).

Neste sentido, Palassi (2004) afirma que as razões pelas quais as pessoas participam de uma ação coletiva ou de um movimento é uma questão que ainda não se encontra resolvida na literatura. Entretanto, encontramos no referencial teórico de seus estudos uma série de fatores explicativos, mas não determinantes, que, a partir de uma análise contextualizada no tempo e no espaço, podem ajudar a compreender as razões que movem os participantes de movimentos de ordem social.

De acordo com os estudos de Palassi (2004), na literatura há duas perspectivas antagônicas sobre a viabilidade de estudo da predisposição à participação. Na primeira perspectiva, os autores citados por ela defendem a inviabilidade desse estudo, uma vez que pesquisas anteriores apontadas em seu trabalho já comprovaram o baixo poder preditivo



das respostas, servindo apenas para compreender aspectos relacionados com a acessibilidade. Revelam ainda que, com o tempo, as variáveis demográficas (nível educacional, socioeconômico, apego ao local de moradia) foram deixadas de lado como fator explicativo da (não) participação, buscando-se respostas nas variáveis psicossociais – relativas ao indivíduo e ao contexto (de interação com o ambiente) (PRESTY; WANDERSMAN; MCADAM, *apud* PALASSI, 2004).

Assim, a maioria dos estudos desta perspectiva centra seu foco em provar o baixo poder preditivo do estudo da predisposição à participação, citando dados quantitativos relativos às diversas pesquisas em que as pessoas afirmaram sua participação em ações coletivas deixando de participar efetivamente quando estas ocorreram, concluindo que as explicações obtidas foram insuficientes para diagnosticar antecipadamente a predisposição à participação.

Na segunda perspectiva, as pesquisas centram seu foco em aspectos inerentes à (des)mobilização, como o estudo da consciência política, identidade, identificação e mobilização, valores e sistemas de valor, construção de *frames* de ações coletivas, elementos que favorecem e inibem a participação, vontade de agir coletivamente, dinâmica da participação<sup>8</sup>, dentre outros, que, por serem construtos densos e de propriedade de outras ciências que não a administração, não serão analisados de forma individual. Interessa aqui apontar apenas que outros estudos já vêm sendo realizados neste sentido e apresentar a contribuição de seus resultados para a presente pesquisa.

Neste sentido, da segunda perspectiva, cabe ressaltar alguns elementos que podem ser úteis na compreensão da predisposição à participação voluntária em projetos e ações sociais, como o caso da *identificação de expectativas e recompensas*, que permite visualizar os diferentes tipos e objetivos das ações coletivas. Por exemplo, no caso da ação voluntária, a característica marcante é a gratuidade e o fato de ser uma ação “[...] orientada para a busca de objetivos comuns aos que delas participam, podendo, entretanto, permanecer, no seu interior, uma multiplicidade de objetivos individuais ou dos subgrupos” (MELUCCI, 2001, p. 116 *apud* PALASSI, 2004).

---

<sup>8</sup> Maior aprofundamento sobre os elementos aqui citados pode ser encontrado em PALASSI, M. P. **Privatização! Uma solução problemática: o impacto do movimento (anti) privatização na participação dos trabalhadores em ações coletivas**. Tese de Doutorado. São Paulo, PUC. Abr. de 2004.

Diferentes *eixos orientativos* também se fazem presentes na ação voluntária, como a defesa ou a denúncia, a filantropia e o paternalismo, o populismo e o poder e a cidadania (direito e dever manifestados na vontade de participar), possibilitando a compreensão de suas funções. A *função da ação voluntária* nas sociedades contemporâneas têm sido o recrutamento e a profissionalização de novas elites, a gratificação psicológica e social derivada do altruísmo, a democratização como processo de alargamento dos canais de participação e o controle social (na figura de “lixo-social”), exercendo o papel de limpeza urbana e de reciclagem (MELUCCI, 2001 *apud* PALASSI, 2004).

Quando associados aos conceitos apresentados por Rey acerca da construção histórico-social da subjetividade e levando em consideração que os elementos apresentados por Palassi não podem ser objetivamente analisados em termos de sua constituição e essência, é plausível a observação de que o poder explicativo desses elementos se torna muito maior que os dados baseados em estudos quantitativos e preditivos, sem, contudo, desmerecer sua importância.

Beneyto (1974), outro autor para quem a história e o contexto são elementos fundamentais para o estudo do social, afirma que a informação – outra das necessidades sociais do homem – aparece como ingrediente básico na realização de uma sociedade que participa e interage através da comunicação. Destaca-se neste contexto o acesso à informação como menor nível de participação, conforme já apresentado por Bordenave, bem como sua relação com as novas tecnologias e meios de comunicação como seus canais potenciais de realização.

Relacionando tais conceitos às idéias do papel educativo da participação no local de trabalho, discutidas por Pateman e Libboni, passa-se então a discorrer sobre a atuação da tecnologia da informação e da comunicação no fomento à participação, viabilização de práticas democratizadas de acesso à informação e fortalecimento da democracia.

## **2.6 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS CONTEXTUALIZADORES**

Beneyto (1974) afirma que o mundo humano, em especial o moderno, exige informação e mudança porque é sociedade histórica, visto que não há história sem mudança, nem sociedade sem informação. Segundo o autor, o que faz que o mundo tenha um sentido para os homens é essa expressão da realidade viva e fluída. Queiramos ou não, a humanidade

inteira está empenhada em uma necessária e permanente empresa de informação, indissociável da constituição da linguagem. Os instrumentos modernos de enorme potência e por seu prestígio levaram quase à confusão com os meios de comunicação propriamente ditos, sobretudo a palavra. Com isto fica obscurecida a visão do conjunto, porque a linguagem foi e continua sendo a raiz e o vínculo da relação entre os homens. De acordo com o autor, os instrumentos em relação aos meios adquiriram, sem dúvida, um reconhecimento excessivo ou desproporcionado de sua importância. O que há neles, e por trás deles, é processo comunicativo mediante o qual se informa. Neste sentido, Beneyto afirma que

*“a realidade social alicerça-se sobre a informação. A comunicação antecede e integra a sociedade, que não é somente o conjunto das estruturas sócio-econômica e sócio-política, mas “o resultado desse processo” e a consequência das transformações produzidas em seu desenvolvimento. Assim, somos obrigados a considerar a informação como ingrediente social em face do conjunto e como necessidade psicológica relativa ao indivíduo. Por isso é hoje geralmente aceita a informação de que a comunicação informativa constitui o indicio do amadurecimento nesse desenvolvimento” (BENEYTO, 1974:10).*

Segundo Castells (1999), foi no fim do segundo milênio da Era Cristã que vários acontecimentos de importância histórica transformaram o cenário social da vida humana. Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação remodelou a base material da sociedade em ritmo acelerado. Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável, um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma língua universal digital e tanto está promovendo a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens de nossa cultura, como os está personalizando ao gosto das identidades e humores dos indivíduos. As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida social e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela. As mudanças sociais são tão drásticas quanto os processos de transformação tecnológica e econômica (CASTELLS, 1999).

Já na segunda metade da década de 90, um novo sistema de comunicação eletrônica, caracterizado pela integração de diferentes veículos de comunicação e seu potencial interativo, começou a ser formado a partir da fusão da mídia de massa global personalizada com as comunidades mediadas por computadores. Multimídia, como foi chamado, tal sistema estende-se ao âmbito da comunicação eletrônica para todo o domínio

da vida: de casa ao trabalho, de escolas a hospitais, de entretenimento a viagens. Em meados dos anos 90, governos e empresas do mundo inteiro se empenhavam em uma corrida frenética para a instalação do novo sistema, considerado uma ferramenta de poder, fonte potencial de altos lucros e símbolo de hiper-modernidade (DOWNING, 2002).

Nos últimos anos acelera-se e aprofunda-se o processo de globalização, não só em termos econômicos, mas, sobretudo, de comunicação, resultante da revolução tecnológica nos meios de informação, que veio permitir intercâmbios em termos mundiais e de forma instantânea e diária. Tudo isso acarreta mudanças nas formas de pensar, informar, produzir, consumir, gerir e fazer política, levando a uma sociedade cada vez mais organizada em torno da produção, distribuição e manipulação de símbolos e a uma cultura construída em torno do audiovisual, com a crescente digitalização das mensagens. Neste novo plano global, o quadro político altera-se substancialmente e os conflitos entre os grupos sociais se agravam em determinados países, exacerbando-se diferenças étnicas e religiosas ou identidades culturais. Começam a mudar as relações entre Estado e sociedade, surgindo novos atores sociais (ONGs, associações, redes) com papéis diferenciados, inseridos em arranjos institucionais descentralizados, e novos espaços de participação social e política, que vicejam, inclusive, a queda das barreiras espaciais, temporais e geográficas, trazendo novas formas de participação mediadas pela comunicação eletrônica e as possibilidades oferecidas neste novo cenário (TEIXEIRA, 2001).

Mesmo diante de um quadro tão acentuado de mudanças, Castells é taxativo ao afirmar que é evidente que a tecnologia não determina a sociedade. Tampouco a sociedade por si só escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos fatores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervêm no processo de descoberta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais, de forma que o resultado final depende de um complexo padrão interativo e nem sempre objetivo. Na verdade, o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia é parte da sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas (BENEYTO, 1974), por mais rudimentares que estas sejam. Ademais, a sociedade pode sufocar seu desenvolvimento tecnológico e econômico principalmente por intermédio do Estado, ou, principalmente pela intervenção estatal, a sociedade pode entrar num processo acelerado de modernização tecnológica capaz de mudar o destino de economias, do poder militar e do bem-estar social em poucos anos.

Assim, Castells afirma que, sem dúvida, a habilidade ou inabilidade das sociedades dominarem a tecnologia e em especial aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico (CASTELLS, 1999).

Numa perspectiva institucional, em relação à utilização de novas ferramentas de TI pelas organizações, Andrade (2000) revela em seus estudos que normalmente o processo de adoção da TI é considerado sob a perspectiva da racionalidade instrumental-burocrática<sup>9</sup>, numa ótica que privilegia a instrumentação da ação gerencial para os fins da eficiência e da eficácia. Sob o ponto de vista instrumental, a utilização dessas ferramentas está diretamente ligada a uma ótica estratégica definida que visa a integrar a tecnologia à estrutura e aos processos face à multiplicidade de objetivos existentes na organização. Normalmente, a adoção da TI se vincula à padronização de atividades e seu controle, de maneira a atender aos objetivos da eficácia organizacional. No entanto, segundo a autora, quando são consideradas as amplas possibilidades oferecidas pela TI às organizações, dado ao seu caráter aberto e distribuído, pode-se vincular tais tecnologias a uma nova ótica que se aproxime mais de uma racionalidade comunicativa, sob uma lógica mais substantiva das relações implícitas no conceito de participação, face às demandas participativas existentes no contexto das organizações, em especial, as do setor público.

Os estudos de Coombs, Knights e Willmott (*apud* ANDRADE, 2000) afirmam que a TI tende a ser considerada apenas sob a ótica do controle, de um lado por uma perspectiva positivista que considera o incrementalismo lógico na implantação de sistemas de informação e do outro, por uma perspectiva crítica à sua adoção no processo de trabalho. Entretanto, os mesmos autores afirmam que têm sido adotadas outras perspectivas, mais subjetivas e culturais, a fim de estabelecer uma melhor inter-relação entre o papel da informação e as tarefas organizacionais. Essas perspectivas, segundo Andrade (2000), evidentemente perpassam a participação emancipada dos indivíduos na comunicação

---

<sup>9</sup> Para maiores detalhes sobre as perspectivas da racionalidade instrumental-burocrática e da racionalidade comunicativa, consulte ANDRADE, J.A. **Adoção de Novas Tecnologias da Informação e a Inovação Organizacional no Setor Público Brasileiro**. In: XXIV ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do XXIV ENANPAD, 2000.

organizacional, de maneira que a TI se tornaria um meio para a negociação e seleção de fins dirigidos da ação organizacional.

Sob a ótica apresentada, o conteúdo e a distribuição de informações na organização estariam vinculados a um processo de coordenação que facilitaria a participação. Em suas conclusões, Andrade (2000) afirma que para tanto seria necessária a adoção de uma perspectiva mais substantiva do processo de gerenciamento de sistemas de informação, de maneira que ferramentas de apoio à coordenação sejam desenvolvidas e possam incorporar características de uma gestão social participativa, facilitando o uso da TI efetivamente direcionado à participação, intra e interorganizacional, bem como ao desenvolvimento de mecanismos de controle e cooperação social.

Ao se considerar tais características e possibilidades vicejadas pela TI, não parece ser por acaso o entusiasmo de alguns autores ao apontar as novas tecnologias da informação e comunicação como instrumentos para fortalecer o processo participativo e democrático. Contudo, associar necessariamente os recursos propiciados pela TI com a revitalização das práticas e instituições democráticas pura e simplesmente, sem considerar os fatores humanos, econômicos e históricos, conforme exposto a seguir, pode conduzir a diversos equívocos nas esferas organizacional, política e social.

## **2.7 INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA: SEU PAPEL QUANTO À PARTICIPAÇÃO**

O crescente desenvolvimento da TI e das comunicações de massa caracterizam a sociedade pós-industrial em que nos encontramos. Neste ambiente estão em jogo: o progresso das técnicas, o aproveitamento de numerosos instrumentos convertidos em utensílios, as atividades e as atitudes das pessoas nas diversas áreas de projeção de informações. A sociedade está convertendo-se em sociedade informacional e potencialmente participativa, pelo menos como atestam os teóricos até agora citados na presente discussão.

Esta sociedade, para Beneyto, tende ainda para formas comunitárias de agrupamento justamente por se tornar dependente da informação e do entretenimento levados a toda parte pelos instrumentos multiplicadores da mensagem. Os meios técnicos se aperfeiçoam dia após dia e os canais informativos vão crescendo em número e em possibilidades de projeção, ao mesmo tempo em que o campo social se amplia e se configura em plena

fluidez. A informação cria vínculos que sem ela não existiriam e conseqüentemente estabelece comunidades de pensamento e de sentimento. Se a sociedade está se tornando mundial, esse fato se deve antes de qualquer outra razão a tais relações, pois a informação conduz à inserção ativa na vida das comunidades humanas, tanto na imediata e local, como na distante e mundial. Uma das conseqüências do papel da informação é o reconhecimento da importância que tem para se agir, por meio dela, sobre os homens. Para considerar-se plenamente cidadão, o homem contemporâneo precisa dispor de fontes informativas (BORDENAVE, 1994) que lhe permitam conhecer o que se passa e, em seguida, formar juízos sobre os acontecimentos (BENEYTO, 1974).

Neste sentido, a Internet representa uma nova era para a mídia alternativa, pois sendo uma infra-estrutura interconectada para múltiplas formas de comunicação, ela promove um período de convergência das tecnologias de mídia. Ao proporcionar a transmissão fácil de textos simples, bem como os meios de combinar e recombinar uma série de formatos de mídia e atores sociais, a Internet permite a distribuição de informações e recursos a quase todos os lugares do globo, de maneira até então inédita, podendo vir a ser a primeira esfera pública global, um meio pelo qual a política pode tornar-se realmente participativa, tanto em âmbito regional quanto internacional. Constitui-se no primeiro veículo que oferece aos indivíduos e coletividades de todo o mundo a chance de comunicar-se, com suas próprias vozes, com uma audiência internacional de milhões de pessoas (TAMBINI, 1999). Portanto, para Downing (2002), as possibilidades técnicas da Internet como esfera pública são ilimitadas, mesmo que em sentido restrito na prática cotidiana.

A despeito de todo seu potencial comunicativo, o desenvolvimento da Internet como veículo democrático enfrenta problemas consideráveis e cada vez mais numerosos. Estudiosos como Carey (*apud* DOWNING, 2002) documentaram a trajetória de outros avanços tecnológicos introduzidos originalmente com expectativas utópicas de progresso democrático, como a eletricidade, o correio, o telégrafo, o telefone, o rádio, a televisão e o fax. Esses meios converteram-se todos em indústrias dominadas pelo setor de negócios, com cada novo desenvolvimento de suas tecnologias sendo manipulado para gerar lucros.

Como o setor de negócios tomou o rumo do crescente monopólio em cada uma dessas indústrias, os atores sociais foram forçados a buscar novos caminhos de comunicação. Como as comunicações estavam sob o controle da indústria, os produtores de mídia alternativa viram-se obrigados a buscar novos caminhos de comunicação e a rápida

expansão das redes de computadores com a finalidade de comunicação alternativa pode ser vista, em parte, como uma resposta a esses esforços, visto que enquanto o acesso ao rádio e à televisão são limitados e os custos das chamadas telefônicas de longa distância e do fax dificultam interações prolongadas, as redes de computadores proporcionam meios novos e dinâmicos de organização e solidariedade popular (DOWNING, 2002).

Ao permitir novas formas de colaboração eletrônica, as redes têm o potencial adicional de ajudar a diluir radicalmente as disciplinas convencionais da produção do conhecimento e unir o ativismo à pesquisa acadêmica. Nesse contexto, a Internet torna-se assim um meio essencial de expressão e organização para esses tipos de manifestações que pretendem conquistar poder sobre a mente, não sobre o Estado. Ao longo da década de 1990, no mundo todo, importantes movimentos sociais se organizaram com a ajuda da Internet (CASTELLS, 2003).

Mas a Internet é mais que um mero instrumento útil a ser usado apenas porque está disponível. Ela se ajusta às características básicas dos tipos de movimento social que estão surgindo na Era da Informação e como encontraram nela seu meio apropriado de organização, esses movimentos abriram e desenvolveram novas avenidas de troca social, que, por sua vez, aumentaram o papel da Internet como sua mídia privilegiada. Os processos de mudança social, na Era da Informação, giram em torno das lutas para transformar as categorias de nossa existência mediante a formação de redes interativas como formas de organização e mobilização. Essas redes, que emergem da resistência de sociedades locais, visam superar o poder de redes globais, reconstruindo assim o mundo a partir de baixo. A Internet fornece a base material que permite a esses movimentos engajarem-se na produção de uma nova sociedade. Ao fazê-lo, eles transformam por sua vez a Internet: de ferramenta organizacional para as empresas ela se converte também numa alavanca de transformação social – embora nem sempre nos termos buscados pelos movimentos sociais. (CASTELLS, 2003; DOWNING 2002).

Em grande parte da literatura sobre a chamada cyber-democracia, ou democracia digital, é comum que as dimensões sejam exageradamente enfatizadas, e que se associe determinantemente o potencial das novas tecnologias com a revitalização de instituições e práticas democráticas. À primeira vista, as novas tecnologias de comunicação e informação parecem possuir diversas vantagens sobre os meios de comunicação tradicionais, proporcionando um ideal para a comunicação democrática. Isso porque os



seus dispositivos interativos e multifuncionais oferecem novas possibilidades para a participação descentralizada.

Se as novas tecnologias podem proporcionar um ideal para a comunicação democrática, oferecendo novas possibilidades para a participação descentralizada, elas podem, também, sustentar formas extremas de centralização de poder. Nesse sentido, a Internet mostra-se como um importante lugar, uma arena conversacional, na qual o espaço se desdobra e novas conversações e discussões políticas podem seguir seu curso, além de reduzir os custos da participação política e proporcionar um meio de interação através do qual o público e os políticos podem trocar informações, consultar e debater, de maneira direta, contextualizada, rápida e sem obstáculos burocráticos (EISENBERG, 2002).

Segundo levantamento realizado em artigos publicados entre os anos de 2002 e 2005 nos congressos da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – ANPAD, cuja maioria trata da participação em governo eletrônico, gestão das cidades, orçamento participativo e aplicações da tecnologia nestes campos como forma de fortalecimento da democracia, são exemplos de formas de extensão dos apelos à participação, à ação coletiva e de manifestações sociais apoiados pela TI: portais eletrônicos de serviços disponíveis aos cidadãos, contribuintes e eleitores, telecentros e projetos de inclusão digital, pesquisas de opinião pública, sites de organizações e associações (sejam governamentais ou não), fóruns e grupos de discussão, comunidades virtuais, além de outras tecnologias e mídias como a televisão, as rádios (em especial as comunitárias) e os jornais.

Muitos dos exemplos citados na maioria dos estudos analisados são limitados em termos de suas ações, eficácia e abrangência, principalmente no que diz respeito à promoção da participação e inclusão social. Mas, mesmo que estejam mais envolvidos com instituições particulares e de orientação mercadológica, não se pode desconsiderar sua importância para o assunto da participação, pois, como vem acontecendo em diversos países, o governo brasileiro já iniciou seus projetos de entrada e atuação nos meios eletrônicos, apesar de autores como Santos (1993) afirmarem que as formas de nossa fraca participação nacional se expressam através de elevada abstenção, recusa às instituições políticas partidárias e associativas e um reduzido contato entre eleitores e políticos. Embora as ações, projetos e estratégias de governo eletrônico e inclusão digital estejam

sendo cada vez mais divulgadas, é identificada uma ausência de capacidade participativa associada a um descrédito na eficácia do Estado (SANTOS, 1998).

Segundo Pinho, Iglesias e Souza (2005), ainda que as análises de Santos (1993) tenham sido feitas em meados da década de 90, nada desautoriza sua atualidade e em alguns casos, inclusive, estas afirmações ganharam maior dramaticidade. O que se depreende de suas colocações é a construção histórica de uma cultura pré-participatória no Brasil. Assim, segundo os autores, há pouco esforço e interesse por parte do Estado em se abrir à participação popular bem como da sociedade em participar, dado seu baixo grau de confiança no setor público e um histórico de repressão à participação no cenário nacional. Isto não quer dizer, obviamente, que não existam experiências bem sucedidas de participação popular tanto no nível governamental, principalmente municípios, como em organizações da sociedade civil. O que o autor atesta é que, no geral, essa cultura pré-participatória é hegemônica na sociedade brasileira.

De acordo com o artigo de Cunha *et al* (2005), esta polêmica estende-se ao uso da tecnologia da informação nos diversos setores da vida social, incluindo o público e seu impacto no sistema político. De um lado, há os entusiastas do potencial da tecnologia, como Klein (1999), Bucy e Gregson (2001), Borgida e Stark (2004) e Tambini (1999), que acreditam numa “Sociedade da Informação”, onde as novas tecnologias promoverão a harmonia no sistema político em decorrência da maior consciência do cidadão, derivada do maior acesso à informação e da quebra de estruturas de poder atualmente vigentes, centradas no monopólio das informações sensíveis (AKUTSU E PINHO, 2002).

Do outro lado, vozes mais céticas, como DiMaggio *et al* (2001), Garza (2002) e Balsamo (1996), exploram questionamentos quanto à utilização da TI e em especial da Internet, defendendo que os desenvolvimentos da Era da Informação sugerem profundas mudanças e prejuízos de ordens psicológica, física e na identidade dos indivíduos, bem como um aumento de poder daqueles que já o detêm, avançada centralização do controle dos que já estão preparados para ele, aumento de riqueza para os que já são ricos e acreditam ainda que os governos poderão utilizar as novas tecnologias para aumentar o seu controle sobre a sociedade.

Esses autores, de ambas as correntes, que apontam os efeitos possíveis da tecnologia da informação, fazem a importante ressalva de que suas colocações são possibilidades. Em seu debate sobre as perspectivas do uso da TI, a divergência essencial entre entusiastas e

críticos da TI reside no uso e destino que a **sociedade** lhe dará, ou seja, se serão utilizadas para beneficiar a comunidade em geral ou se grupos dominantes se apropriarão delas para aumentar seu controle sobre as demais camadas sociais (AKUTSU E PINHO, 2002).

Para Cruz (1999), a evolução tecnológica possibilita, ainda que não determine, avanços na comunicação entre cidadãos e governo, pois seria possível utilizá-la nas propostas de democratização e revigoração das esferas públicas. Para este autor, ao longo da história ocidental e à medida que a especificidade social e tecnológica de cada sociedade foi modificando as formas de expressão e representação, foram surgindo novas instâncias onde o cidadão podia formatar sua identidade política e expressar suas idéias e opiniões: os espaços públicos, aos quais o desenvolvimento democrático tem sido associado. A tecnologia da informação pode contribuir para a viabilização de espaços públicos, sendo que a Internet pode ser ela mesma um espaço público, e/ou um ambiente de coexistência de inúmeros destes espaços (KLEIN, 1999).

Há, no entanto, segundo Cruz (1999), ressalvas associadas ao uso da tecnologia da informação no processo democrático, especialmente nas práticas que se percebem na interação entre governo e cidadão: na quantidade de consultas à sociedade (BOBBIO, 1992); na qualidade das consultas e na possibilidade de manipulação (AZEVEDO, 1995), (MACPHERSON, 1978); na ausência do debate prévio necessário à discussão de temas a serem votados (CRUZ, 1999); na formulação de questões pelo cidadão sobre uma sociedade complexa como a atual, que devem ser levadas ao governo (MACPHERSON, 1978); e no tratar as dificuldades do sistema democrático ocidental que caracterizam as instituições políticas em alguns regimes democráticos contemporâneos como, por exemplo, a falta de participação e o absenteísmo do cidadão no processo democrático.

Schmidtke (*apud* CUNHA *et al*, 2005) defende que a tecnologia da informação intensifica o processo rumo a um campo diversificado e fragmentado de arenas comunicativas coexistentes ao invés de reinventar o que poderia ser considerado como a esfera pública universal, visto que não há uma única *polis* constituída por cidadãos hábeis no manusear a tecnologia, mas diferentes comunidades com suas regras, propósitos e orientações particulares, ou seja, há uma diversidade de espaços públicos. Neste contexto, a tecnologia permite mais comunicação e interação horizontal, mas não há um mecanismo automático levando à democratização da vida pública. A potencialização da democracia é apenas um dos cenários possíveis. Apesar de considerar que a democratização da vida social é apenas

um dentre os cenários futuros possíveis, o autor também aponta que as novas tecnologias contribuem para a ação coletiva e estruturam os processos pelos quais a mobilização social é inspirada.

Apesar das divergências dessas correntes, há razoável concordância nas possibilidades de aumento de participação do cidadão e, mesmo os que defendem uma imagem social onde as formas de dominação e poder estão sendo potencializadas pela tecnologia parecem acreditar que esse não é o destino inexorável da sociedade, podendo os meios de computação e comunicação ser utilizados para a ampliação da democracia (BUCY E GREGSON, 2001; BORGIDA E STARK, 2004; TAMBINI, 1999).

No entanto, há que se ir com cautela ao expressar expectativas para o uso de tecnologia da informação nas práticas democráticas brasileiras. Primeiro, há que ter em mente a descrição de Santos (1993), que vê no Brasil uma massa com ausência de capacidade de participação ou motivação para tal, uma baixa taxa de demandas, descrédito nas instituições e na eficácia do Estado e a negação de conflito em que está permanentemente envolvida. Depois, por que mesmo o exercício de novas práticas de gestão pública, que surgiu recentemente e já com a possibilidade de ser apoiado por tecnologia, por enquanto ainda baseado em procedimentos convencionais, parece preservar em seu bojo características estruturais do sistema político brasileiro, das tradicionais formas de gestão pública. Assim, não se devem esperar milagres da Internet, pois se algo pode acontecer, deve partir, segundo Pinho (2004), dos embates políticos a partir da mobilização da sociedade civil.

Os críticos da Internet afirmam também que a informação que circula pela rede é muitas vezes de baixa confiança, transitória e tendenciosa e, segundo Downing (2002), há alguma verdade nisso. Os *websites* podem apresentar conteúdos com juízos de valor e tendem a mudar de endereço ou desaparecer por instabilidade organizacional, falta de recursos ou mudanças nas condições dos autores. Mas essa crítica, em vez de construtiva, priva os leitores da Internet do exercício de poder, pois, em primeiro lugar, supõe que eles não exercem o juízo crítico ao dar credibilidade às fontes ou avaliar as situações de diferentes pontos de vista. Em segundo lugar, esta crítica ignora o fato de que a mídia oficial também representa pontos de vista particulares e com frequência divulga informações que estão longe de constituir a verdade total. Downing acredita que, apesar dos significativos problemas mencionados, a Internet já demonstra ser um veículo poderoso para a sociedade

civil global. Embora o acesso ainda seja limitado e distribuído de maneira irregular, ela está crescendo no mundo todo, inclusive em regiões rurais e empobrecidas. Como muitas populações do mundo dependem das formas tradicionais de comunicação, a fusão da Internet com outras mídias faz dela um recurso valioso, mesmo para aqueles que ainda não têm acesso direto (DOWNING, 2002).

Além dos fatores críticos em relação à utilização da Internet como fonte de potencialização da participação cidadã é preciso levar em consideração que, para fortalecer uma democracia participativa, são necessárias não apenas estruturas comunicacionais eficientes e instituições propícias à participação, mas, também, devem estar presentes a motivação, o interesse e a possibilidade dos próprios cidadãos para se engajar em debates. As novas aplicações tecnológicas, independentemente de favorecerem ou dificultarem a democracia, devem ser pensadas de maneira associada aos elementos sócio-históricos e econômicos, próprios dos atores sociais e com os procedimentos da comunicação estabelecida entre os sujeitos que se comunicam.

Tópicos como os do acesso democratizado às tecnologias e o da inclusão digital como formas de amenizar a exclusão social e fortalecimento da participação e cidadania, seja no contexto das organizações públicas ou privadas, seja na sociedade em geral, têm sido alvo de estudos ainda escassos e primários, como se pôde constatar na literatura consultada e disponível, deixando a desejar quando se busca por resultados já alcançados na prática anunciados em outras pesquisas para corroborar estudos como o que aqui se propõe e o entusiasmo “teórico” dos autores que vêm na TI tantas possibilidades emancipatórias.

Vale acrescentar aqui então a observação de Sartori (1994) de que, se a informação é importante para o conhecimento, esta não deve se reduzir ao volume obtido, mas exige a compreensão, reflexão e inter-relações com seu contexto. Analogamente ao caso da participação, o autor afirma ser praticamente impossível a construção de um sistema democrático verdadeiro com um simples aumento de participação geral dos cidadãos em todos os processos decisórios (seja ela viabilizada ou não pela Internet). Tal procedimento não somente se revelaria um processo de aprendizagem incapaz de levar a uma opinião bem informada e inteligente, como também sua intensidade poderia conduzir a extremismos e, portanto, a prejuízos para a democracia, além da importância atribuída à participação neste processo.

Assim, embora alguns entusiastas da Internet tenham exaltado sua essência democrática, faz-se necessário ter cautela em seus estudos e aplicações práticas, sejam políticas, sociológicas, psicológicas ou organizacionais, lembrando que o aspecto de seu potencial democrático, apesar de parcialmente realizado, representa muito mais possibilidades sujeitas ao uso social empregado a esse poderoso canal comunicativo do que as ações atualmente implementadas.

Definidos o problema, o contexto da pesquisa, seus objetivos e o quadro de referências teóricas a ser utilizado na análise dos dados, passa-se então à definição da metodologia, com vistas a esclarecer a classificação, o objeto e seus sujeitos da pesquisa, as técnicas utilizadas na coleta e análise dos dados.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Segundo a tipologia de pesquisa de Demo (2002, p. 22 *apud* IWAMOTO, 2006), este trabalho constituiu-se em uma pesquisa empírica, pois “é dedicada a codificar a face mensurável da realidade social”. Foram utilizados a abordagem qualitativa e procedimentos como conversas com os envolvidos nas situações e grupos de interesse, além da participação em seu cotidiano, com o objetivo de sentir-se “na pele” dos participantes e tentar partilhar suas perspectivas.

Neste sentido, este trabalho se classifica como um Estudo de Caso, visto que, de acordo com Yin (2001), ele serve para se fazer pesquisa social empírica investigando fenômenos dentro do seu contexto cotidiano, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Neste estudo de caso, as fronteiras entre o fenômeno da relação entre gestão, participação e uso da tecnologia da informação no desenvolvimento de projetos e ações sociais organizacionais são conflituosas e não estão bem definidas *a priori*. Secundariamente, a presente pesquisa classifica-se também como sendo documental, uma vez que parte de sua elaboração se deu a partir de materiais que ainda não haviam recebido tratamento analítico, como publicações e periódicos internos, atas de reuniões e documentos normativos da empresa.

Preliminarmente, identificou-se o objeto da pesquisa, ou seja, uma empresa que possuísse ações ou projetos sociais em desenvolvimento, que buscasse, na prática ou no discurso, a

participação de seus colaboradores neles e que detivesse tecnologias da informação disponíveis em seu âmbito. Nesta fase, utilizou-se da experiência anterior do pesquisador, que, como já relatado, é colaborador de uma empresa que atende ao perfil desejado. A isso, somou-se à facilidade de acesso do pesquisador ao campo e aos indivíduos que nele atuam, a disponibilização de recursos tecnológicos e humanos, além da autorização formal (Apêndice 01) e apoio da direção da empresa para a realização da pesquisa, conduzindo o pesquisador à seleção da DR-ES.

Uma vez definidos o problema, o contexto e o objeto da pesquisa, partiu-se para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, atividade que foi desenvolvida em paralelo com a definição do perfil dos participantes da pesquisa, visto que, para saber o que seria coletado, foi também necessário definir com quem se estabeleceria a comunicação, bem como os meios utilizados para o levantamento dos dados.

A seleção dos sujeitos que participaram da pesquisa baseou-se na afirmação de Rey (2005) de que, na pesquisa qualitativa, não é o número de sujeitos que define a validade dos resultados obtidos, mas sim a especificidade do caso estudado, além da particularidade dos resultados para a criação de modelos teóricos inteligíveis acerca de um determinado problema de pesquisa (REY, 2005). Na seleção dos sujeitos da pesquisa e elaboração dos instrumentos de coleta de dados, utilizou-se dos critérios e meios expostos adiante.

Optou-se, para atender aos diferentes objetivos específicos propostos na pesquisa, pela divisão da etapa de levantamento dos dados em duas formas de coleta distintas. Na primeira etapa, para coleta dos dados, utilizou-se da técnica de *e-interview* com os colaboradores em geral da empresa. Os objetivos desta técnica são os mesmos das entrevistas ao vivo, com vantagens e desvantagens próprias do meio virtual (IWAMOTO, 2006). Algumas das vantagens descritas por seus autores são:

- i) os respondentes podem se sentir menos julgados ou censurados pelos entrevistadores do que numa entrevista ao vivo, especialmente em perguntas mais íntimas ou reveladoras;
- ii) não é preciso que haja um espaço nas agendas dos participantes das *e-interviews*, o que é uma vantagem expressiva quando se trata de entrevistados atarefados ou geograficamente distantes (BAMPTON; COWTON, 2002), como é o caso dos respondentes de algumas unidades da DR-ES localizadas no interior do estado;

- iii) dependendo do software utilizado e do tipo de pergunta/resposta, a tabulação é feita automaticamente, como na presente pesquisa, onde foi utilizado um aplicativo proprietário, específico para realização de pesquisas via *web* (Internet, Intranet, etc.).

Não há, no entanto, um consenso se a possível falta de espontaneidade das respostas é ou não uma desvantagem efetivamente, pois, por questões éticas, é interessante dar ao entrevistado tempo para reformular e pesquisar sobre suas respostas (LEE, 1993). Esse processo pode levar inclusive à auto-reflexão e a um maior auto-conhecimento por parte dos entrevistados. Em contrapartida, a demora no retorno e abstenção da participação dos respondentes podem ser consideradas desvantagens deste método, compensadas pela diminuição de custos com transporte (muitas das unidades da DR-ES, como já mencionado, ficam em municípios distantes e, em outras, há poucas pessoas para desempenhar muitas atividades), transcrição e aquisição de materiais para gravação de áudio e/ou vídeo, geralmente utilizados nas entrevistas ao vivo.

Esta técnica foi aplicada ao primeiro grupo de sujeitos, via *website* disponibilizado na Intranet da DR-ES (Apêndice 04). O objetivo da *e-interview* foi realizar um mapeamento do nível de conhecimento e informação que os colaboradores em geral possuem das ações e projetos sociais desenvolvidos pela DR-ES, bem como sua participação em tais projetos e ações. Além disso, buscou identificar os sentidos atribuídos pelos colaboradores à sua participação em projetos e ações sociais.

Os colaboradores receberam, por *e-mail*, primeiro um convite para participar de forma anônima da pesquisa (Apêndice 02). Quando aceitavam contribuir, recebiam do pesquisador uma nova mensagem contendo o link para acesso a *e-interview*, junto a um texto explicativo sobre o processo anônimo de resposta às perguntas e esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa (Apêndice 03).

O processo de participação se deu de forma anônima, para que fossem evitados constrangimentos ou reservas quanto à participação dos colaboradores selecionados. Durante o prazo de resposta dado aos sujeitos, compreendido no período entre 30 de agosto e 29 de setembro de 2006, um *e-mail* de “lembrete” foi enviado três dias antes de seu encerramento, informando novamente a data limite para participação na pesquisa, bem como no último dia. Não havia a possibilidade de resposta fora do prazo limite, visto que o próprio software utilizado encerrou o acesso ao formulário na data estipulada, bem como



não foram convidados outros participantes para responder à pesquisa no caso de colaboradores que sequer responderam ao convite para participação.

Os participantes desta primeira etapa foram escolhidos de forma aleatória, com base nos resultados obtidos por meio de uma consulta computacional (Apêndice 06) desenvolvida pelo próprio pesquisador, que, como também já mencionado, é analista de sistemas na empresa em estudo. A função básica desta consulta a um banco de dados computadorizado da empresa, no qual se encontram as informações pessoais e de lotação de todos os seus colaboradores, foi apresentar a lista aleatória para o convite de participantes, na qual se considerou os seguintes critérios:

- somente colaboradores ativos<sup>10</sup>, lotados nas Unidades Administrativas (gerências e seções subordinadas, conforme Anexo 01), Regiões Operacionais e Unidades de Atendimento próprias (Agências de Correios) e Unidades de Distribuição também ativos, desde que um deles (pessoa ou unidade) tivesse uma conta de e-mail e não pertencesse ao CRAS, ao grupo de colaboradores usados no pré-teste e não fosse o próprio pesquisador. A escolha de vinte colaboradores lotados em cada uma destas unidades se deu por:
  - ✓ facilidade de acesso dos colaboradores lotados nestas unidades ao *e-mail* disponibilizado pela empresa à própria unidade ou ao colaborador, mesmo estando geograficamente dispersas e distantes do centro de lotação do pesquisador;
  - ✓ coordenação e/ou participação dos colaboradores dos CDDs, Agências e Unidades Administrativas em ações e projetos sociais externos ou próprios, sem o apoio, e em alguns casos, sem conhecimento da DR-ES. Esta informação foi levantada por meio da participação em reuniões do CRAS antes da aplicação da pesquisa;
  - ✓ a possibilidade de levantamento de dados de fontes distintas, diversificadas e dispersas em toda a empresa, apresentando perspectivas diferentes para análise do assunto.

---

<sup>10</sup> Por colaborador ativo entende-se o que efetivamente está em atividade na empresa, que não esteja afastado por qualquer motivo e lotado em órgão de igual maneira ativo. Essa verificação de atividade, seja do colaborador, seja do órgão, é realizada de forma automatizada por meio de atributos específicos nas tabelas do banco de dados.

O objetivo da seleção deste grupo foi mapear o conhecimento e acesso às informações referentes aos projetos e ações sociais da empresa, além de buscar compreender os sentidos atribuídos à participação pelos colaboradores neste tipo de ação e projeto.

O uso exclusivo de recursos tecnológicos para esta fase, além de estar alinhado com objetivos específicos da pesquisa, também já contribui para a análise da abrangência e limitação da TI na empresa, visto que nem todos os colaboradores da empresa puderam participar da pesquisa, já que não possuem acesso direto aos recursos de Internet, *e-mail* e equipamento (*hardware*).

Na elaboração das questões fechadas da *e-interview*, o principal objetivo foi de conhecer o perfil do respondente e sua percepção em relação à gestão e acesso às informações dos projetos e ações sociais. Entretanto, não houve preocupação em elaborar questões que viessem a ser cruzadas entre si por métodos estatísticos para obtenção de valores quantitativos. As perguntas abertas se encarregaram da captação dos sentidos que os colaboradores atribuem à participação em projetos e ações sociais. No total, o formulário continha 11 itens e seus subitens, totalizando 15 perguntas.

Na segunda etapa, foram feitas as entrevistas presenciais com os integrantes do CRAS e seus subcomitês (excetuando-se o pesquisador que também o integra). A seleção desse grupo de sujeitos se deu por possuírem maior conhecimento e envolvimento com os projetos e ações sociais em andamento na empresa atualmente, embora alguns de seus componentes ainda estejam iniciando suas atividades no comitê. Tal observação não invalida a consideração de sua perspectiva, visto que, mesmo enquanto novatos no comitê, os colaboradores trazem consigo, em sua maioria, experiências de gestão na DR-ES, experiências pessoais de participação em projetos sociais de outras instituições, além da contribuição de pertencerem a áreas de atuação distintas da empresa para o funcionamento do comitê.

O objetivo da seleção desse grupo foi investigar, sob o ponto de vista de seus integrantes, se uma gestão mais participativa pode contribuir para fomentar a participação de colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES, bem como analisar se as tecnologias da informação disponíveis na empresa podem viabilizar tal tipo de gestão. Ainda com a entrevista, buscou-se identificar os sentidos atribuídos à participação dos integrantes do CRAS (e sua visão quanto à participação dos demais colaboradores) em projetos e ações sociais da empresa.

Para a coleta dos dados nesta fase utilizou-se de um roteiro semi-estruturado (flexível), com 12 perguntas abertas (Apêndice 05). As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos pesquisados, com agendamento prévio e convite informal, geralmente feito nos intervalos das reuniões do CRAS, ou por *e-mail*. As entrevistas ocorreram no período entre agosto e setembro de 2006 e foram gravadas digitalmente, pois esse procedimento permite que o pesquisador possa contar com todo o material fornecido pelo informante (IWAMOTO, 2006).

Além de gravado, o material foi também transcrito, preservando-se as pausas, emoções e reações externadas por gestos e expressões dos entrevistados, bem como incluídas observações do pesquisador, para permitir uma melhor compreensão, análise e aproveitamento do material coletado. A duração das entrevistas variou entre 12 e 36 minutos cada, totalizando 02,38 horas de gravação e 16,26 horas de transcrição de dados.

Durante o processo de entrevista presencial, mais uma vez, aplicou-se o conceito de Rey (2005) acerca da quantidade de pessoas a serem pesquisadas. Assim, a partir do momento em que o pesquisador percebeu que os dados das entrevistas presenciais começaram a se tornar redundantes e que as declarações colhidas não acrescentavam novidades ao que já se havia coletado, o processo foi interrompido.

Em relação à observação participante, o pesquisador teve a oportunidade de estar em eventos como reuniões ordinárias do comitê, subcomitês e realizar visitas às unidades da empresa. Os dados coletados durante as observações foram anotados em um diário de campo e utilizados em vários momentos da elaboração da pesquisa: seleção dos sujeitos, elaboração de instrumentos de coleta de dados, análise dos dados coletados e revisão da literatura.

Quanto à análise documental, esta foi realizada entre janeiro e outubro de 2006, com o objetivo de levantar informações sobre os projetos e ações sociais desenvolvidos pela DR-ES para a composição da pesquisa, definição de seu objeto e informações históricas sobre a empresa. Documentos e fontes de informação disponíveis na DR-ES e utilizados na pesquisa foram: a Intranet Corporativa da AC, de outras regionais e da DR-ES, relatórios de gestão, atas de reunião, documentos normativos e periódicos de circulação interna.

O pré-teste da *e-interview* e do roteiro de entrevista, realizado anteriormente à aplicação da pesquisa em campo e cujos dados coletados foram desconsiderados para análise dos

resultados, buscou revelar o entendimento dos pesquisados sobre o conteúdo do instrumento de coleta, sua coerência com os objetivos da pesquisa, além do tempo médio de sua aplicação.

Esta fase forneceu ainda uma oportunidade para correções semânticas e sintáticas dos instrumentos. O pré-teste compreendeu o período entre os dias 20 e 23 de agosto de 2006. Tanto para a *e-interview* quanto para as entrevistas presenciais foram realizados pelo menos dois testes. Quanto ao material utilizado para a análise efetiva, ao todo, foram enviados sessenta convites para a *e-interview*, dos quais foram respondidos e analisados vinte e três. Foram realizadas e analisadas nove entrevistas com os integrantes do CRAS e participou-se, no período da realização da pesquisa, de duas reuniões do CRAS e uma reunião de um de seus subcomitês.

Vale a pena ressaltar que a aceitação dos convites pelos integrantes do CRAS e seu interesse manifesto em participar da pesquisa se mostrou muito maior do que a recepção por parte dos demais colaboradores, embora em alguns casos do grupo de colaboradores em geral, o pesquisador tenha recebido pedidos de pessoas não selecionadas pela consulta aleatória para participar da pesquisa.

Possivelmente, a proximidade do pesquisador com os integrantes do CRAS, e seu interesse anterior revelado nos resultados da pesquisa para suas próprias atividades sejam uma forma de explicar a maior aceitação deste grupo, visto que o CRAS é também responsável por resolver parte dos problemas inerentes aos objetivos da pesquisa. Quanto aos demais colaboradores convidados, poucos sabem quem é a pessoa do pesquisador, e quais os objetivos reais da pesquisa, uma vez que as informações que receberam sobre sua realização e formas de aplicação resumiram-se às que foram passadas no *e-mail* de convite enviado pelo pesquisador.

Segundo Rey, uma das características da pesquisa qualitativa é seu acesso a temas que são geralmente íntimos, pessoais e sensíveis às pessoas pesquisadas e “estes tipos de temas também necessitam, em maior ou menor grau, da criação de um vínculo com o pesquisador como condição para desenvolver a pesquisa” (REY, 2005; p. 85). Na tentativa de minimizar o impacto causado pelo desconhecimento acerca da pesquisa e do pesquisador, contatos telefônicos e via e-mail foram realizados, tanto por iniciativa dos pesquisados, quanto do pesquisador.

O agradecimento pela oportunidade de participação na pesquisa e parabenização pela iniciativa do pesquisador são importantes de serem destacados porque demonstram que existem pessoas que esperam por oportunidades para serem ouvidas ou se envolverem em iniciativas que possam trazer maior visibilidade e melhorias aos projetos e ações sociais da DR-ES, ou mesmo das de seus colaboradores fora dela, conforme registrado por um dos participantes:

*IC-02: Gostaria de acrescentar que eu acho interessante o trabalho que está sendo feito, é louvável até que você tenha escolhido esse tema e... com certeza, pra você ele vai ser muito enriquecedor, pra instituição de ensino para a qual você está fazendo o curso ou concluindo, ele vai trazer também uma oportunidade até de saber o que é, ou o que precisa de ser melhorado aqui nos Correios. E para os Correios também é uma oportunidade dela ter uma, digamos assim, um quadro, uma visão, de como as pessoas vêem isso na organização. Não só aquelas que estão à frente da gestão, mas aquelas que estão, digamos assim, na base da organização. E vai servir, como para DR-ES, para que outras diretorias regionais possam aproveitar essa experiência.*

Mais que entrevistas, reuniões e análise de documentos para coleta de dados, o momento dedicado a estes eventos serviu para o pesquisador como uma oportunidade pessoal de aprendizado a respeito de alguns parâmetros formais e informais de funcionamento dos projetos e ações sociais, do trabalho que já vem sendo realizado pela DR-ES na figura de seus gestores e colaboradores. Trouxe ainda a oportunidade do pesquisador se envolver de forma a contribuir com os conhecimentos técnicos e o trabalho voluntário em iniciativas, agora conhecidas, que se enquadram em suas preferências de atuação.

Para muitos dos entrevistados, a entrevista foi uma oportunidade aparentemente única de desabafar, além de contribuir para uma pesquisa acadêmica que contempla as atividades de seu dia-a-dia de trabalho. Em alguns momentos, a gravação foi interrompida a pedido do entrevistado para que este pudesse “pensar melhor” no que dizer e os dados coletados “mentalmente” pelo pesquisador foram agregados à entrevista no momento de transcrever as gravações. Mesmo após o encerramento da entrevista, alguns entrevistados procuraram o pesquisador para continuar a falar sobre os projetos e ações sociais da DR-ES, tendo sido estes dados incorporados às entrevistas e analisados juntamente com o material transcrito.

Os dados coletados foram então submetidos à Análise de Conteúdo, que Bardin (1979) apresenta como uma das opções mais indicadas a este tipo de estudo, por permitir, conforme se pretendeu aqui, a busca de significados e sentidos.

Bardin (1979) caracteriza a técnica adotada como sendo empírica, razão pela qual não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. De acordo com a autora, seguindo algumas regras de base, parte-se de uma leitura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado, relacionando as estruturas semânticas (significantes ou contêiner dos conteúdos) com estruturas sociológicas (significados atribuídos ao conteúdo) do material, articulando-os com fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem) e atribuindo-lhes então sentido.

Mediante a escolha da Análise de Conteúdo, optou-se pela utilização da técnica de categorização para agrupamento dos dados coletados, facilitando assim sua organização e ordenação para o processo de interpretação. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo a analogia realizada em relação aos critérios previamente definidos. Categorias, ou classes, reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, em razão das características comuns dos elementos de análise (BARDIN, 1979).

Embora a categorização seja a técnica mais comum da Análise de Conteúdo, a definição de categorias *a priori* não é obrigatória. Segundo Rey (2005), é a imersão do pesquisador no campo, munido da consciência da dinâmica que os elementos de uma pesquisa podem assumir durante o processo, o que leva à produção de resultados que possam contribuir para a elaboração de modelos teóricos válidos e consistentes, exatamente por considerarem o contexto e a dinamicidade das variáveis envolvidas.

Com base nisso, definiram-se as categorias apenas no segundo momento de análise dos dados: na exploração e interpretação do material. As categorias iniciais foram surgindo ao longo da fase que Bardin (1979) define para o método da Análise de Conteúdo como pré-análise. Para a construção da estrutura de análise dos dados, tomou-se por base alguns passos descritos por Fossá (2006), que recentemente realizou um estudo de destaque acerca das representações sociais construídas “a partir do” e “no local” de trabalho, tendo seus procedimentos contribuído muito para o método que se adotou nesta pesquisa, conforme descrito adiante.

A pré-análise constituiu-se da transcrição das entrevistas na íntegra e de leituras gerais do material de cada entrevista. Nesta fase, fez-se uma leitura flutuante de todas as entrevistas

e este contato possibilitou a primeira categorização dos dados. Esta categorização, que gerou várias categorias iniciais<sup>11</sup>, levou em conta o critério de pertinência, ou seja, as informações retidas foram consideradas pelo pesquisador como adequadas enquanto fonte de informação. O texto, composto das entrevistas realizadas com todos os participantes, foi dividido em unidades de análise centradas em temas dominantes. Escolheu-se como unidade de análise os parágrafos de cada entrevista. Destes parágrafos foram retiradas palavras ou frases chaves e fez-se o resumo de cada parágrafo, para uma segunda categorização.

A fase de exploração do material consistiu em analisar as categorias geradas previamente na primeira etapa em relação aos objetivos específicos propostos para a pesquisa. Nessa fase, reuniram-se os dados previamente organizados em categorias finais para compreensão do que se produziu na primeira etapa, resultando num refinamento substancial das categorias encontradas.

As seis novas categorias geradas (vide Figura 2, p. 72) não foram compostas de apenas uma ou duas palavras, mas sim de frases que objetivaram sintetizar e reunir os diversos sentidos, ou zonas de sentido inauguradas pela e durante a leitura do material coletado. Ainda nessa etapa, procurou-se identificar as principais relações existentes dentro de uma mesma situação dos participantes (colaboradores em geral e integrantes do CRAS) e entre as duas distintamente, conforme os objetivos específicos.

A fase de interpretação consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado, considerado individual e, ao mesmo tempo, coletivo (FOSSÁ, 2006). Teve caráter individual, quando foram consideradas as posições de cada entrevistado em sua particularidade, com sua história de vida, refletindo contradições inerentes à estrutura organizacional existente, e coletivo, à medida que foram consideradas as complementaridades que revelam estruturas e relações entre partes do fenômeno estudado presentes em diferentes formas nos entrevistados (FOSSÁ, 2006). A interpretação resultou na complementação dos resultados obtidos com agrupamento do material já refinado na categorização anterior, norteador a redação final dos resultados obtidos com a pesquisa e facilitando seu entendimento. A estrutura conceitual do esboço metodológico pode ser conferida na figura apresentada a seguir:

---

<sup>11</sup> As categorias iniciais não são expostas por razões de limitação de espaço. Sua função foi diminuir e facilitar a interpretação do vasto material coletado pelo pesquisador. Ao total, foram levantadas mais de cento e trinta categorias iniciais.

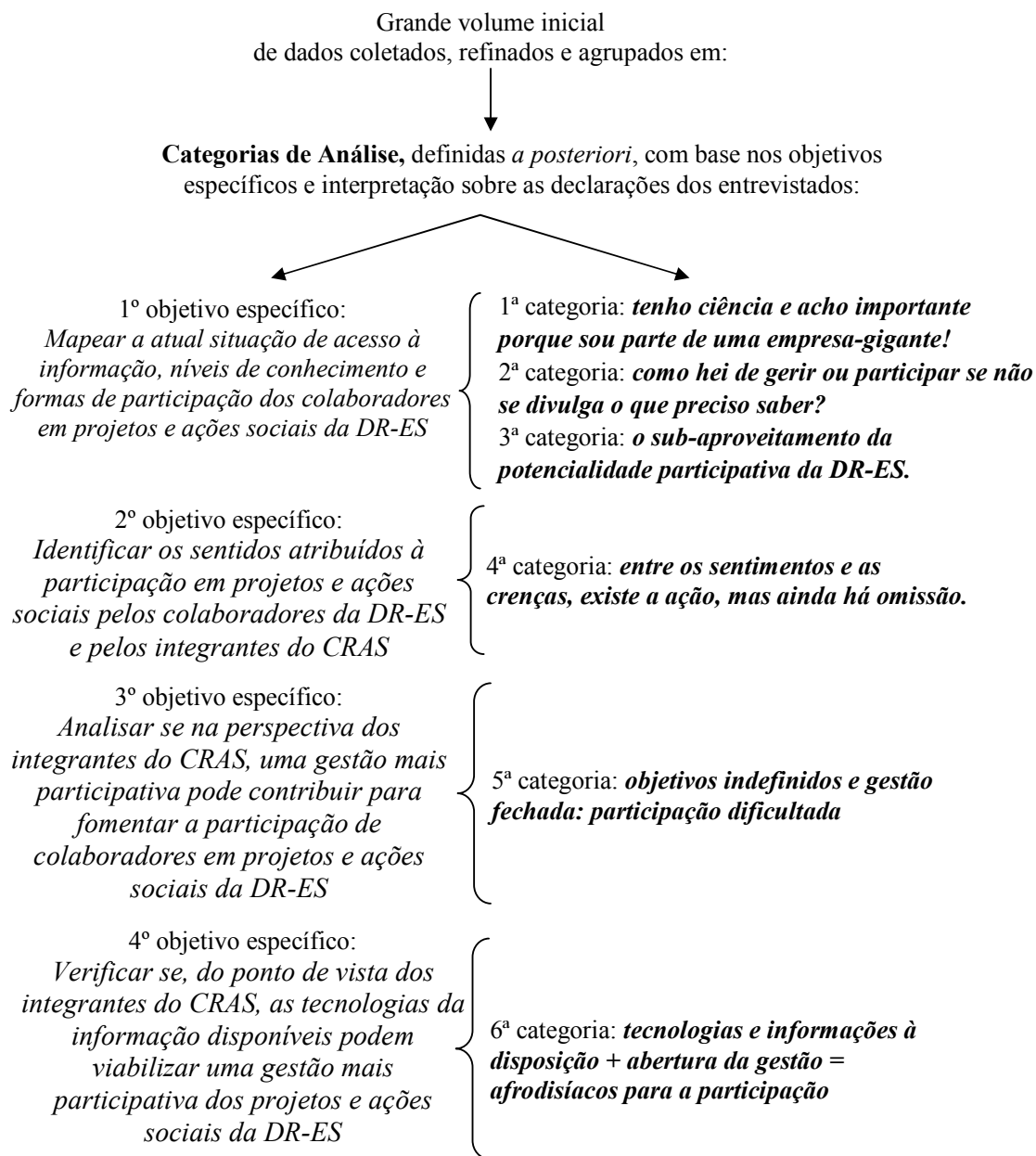


Figura 2 – Esquema conceitual de análise dos dados. Fonte: elaborado pelo autor.

Apresentado o esboço metodológico utilizado na realização do estudo de caso e tomando como base os capítulos de revisão de literatura apresentados anteriormente, passa-se então a expor os resultados da pesquisa, alcançados a partir do caminho até aqui descrito.



#### 4 PARTICIPAÇÃO NOS PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA DR-ES: SENTIDOS E SITUAÇÕES

Antes da exposição dos resultados, faz-se necessário apresentar o perfil dos participantes, cujas informações foram obtidas através das perguntas A, B, C e D na *e-interview* e na entrevista presencial. Para melhor compreensão dos perfis, dividiram-se os participantes em dois grupos: colaboradores em geral (CG) e integrantes do CRAS (IC). Ressalta-se que nenhum tratamento estatístico foi aplicado aos dados coletados e abaixo apresentado:

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Área de Atuação na DR-ES
CG – 01	F	37	Pós-Graduação incompleta	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 02	M	45	Pós-Graduação incompleta	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 03	F	45	3º grau completo	Região Operacional (01, 02 ou 03)
CG – 04	F	44	Pós-Graduação completa	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 05	F	47	3º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 06	F	48	2º grau completo	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 07	M	35	3º grau completo	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 08	M	27	3º grau incompleto	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 09	F	40	Pós-Graduação completa	Região Operacional (01, 02 ou 03)
CG – 10	M	34	3º grau completo	Operacional (CDD, CE, CTCE)
CG – 11	M	38	3º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 12	M	35	2º grau completo	Operacional (CDD, CE, CTCE)
CG – 13	F	46	Pós-Graduação completa	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 14	F	53	3º grau completo	Administrativa (Gerências da Grande Vitória)
CG – 15	F	36	3º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 16	M	43	Pós-Graduação completa	Região Operacional (01, 02 ou 03)
CG – 17	M	39	2º grau completo	Região Operacional (01, 02 ou 03)
CG – 18	F	42	3º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 19	F	44	Pós-Graduação completa	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 20	F	42	2º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 21	M	41	3º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 22	F	31	Pós-Graduação incompleta	Rede de Atendimento (Agências)
CG – 23	M	33	3º grau completo	Rede de Atendimento (Agências)
IC – 01	F	34	Pós-Graduação completa	Sessão de Benefícios e Integração Social
IC – 02	M	53	Pós-Graduação completa	Coordenadoria de Comunicação
IC – 03	F	30	3º grau completo	Assessoria de Planejamento e Qualidade
IC – 04	M	53	Pós-Graduação completa	Assessoria Técnica
IC – 05	F	49	Pós-Graduação completa	Sessão de Benefícios e Integração Social
IC – 06	F	49	3º grau completo	Sessão de Educação Corporativa
IC – 07	M	43	2º grau completo	Sessão de Captação e Treinamento
IC – 08	F	47	Pós-Graduação completa	Gerência de Recursos Humanos
IC – 09	F	49	Pós-Graduação completa	Gerência de Administração

Quadro 4: Perfil dos sujeitos da pesquisa. Fonte: dados coletados.

A análise do quadro demonstra que as mais diversas áreas da empresa, na figura de seus colaboradores, tiveram a oportunidade de participar da pesquisa, principalmente da *e-interview*, visto que algumas das Agências de Correios, dos Centros de Distribuição Domiciliar e Regiões Operacionais que participaram da coleta de dados se encontram em locais distantes da Grande Vitória.

Outro fator interessante diz respeito à faixa etária dos colaboradores, bem como sua escolaridade. Quanto à idade, reflete-se no quadro a realidade que se pode observar na DR-ES: a maioria de seus colaboradores são pessoas acima dos 30 anos de idade, geralmente casadas e com filhos. Estas informações podem levar à interpretação de que possivelmente essas pessoas teriam menor tempo disponível para atividades além de seu horário de trabalho, mas possivelmente maior propensão à participação voluntária em projetos e ações sociais, se considerados os elementos de identificação, mobilização, valores e sistemas de valor, já explicados por Palassi (2004).

Obviamente, essas afirmações não se constituem em regras, pois pessoas solteiras e pertencentes a um grupo de faixa etária menor podem argumentar que ocupam seu tempo livre com estudo e trabalho, além de outras atividades comuns também ao grupo etário maior como: dedicar-se a uma religião, aos familiares e a eventos sociais diversos como à prática de esportes. Vale observar que nenhuma evidência relevante foi encontrada para a explicação da (não) predisposição à participação nos projetos e ações sociais da DR-ES, em função do gênero dos entrevistados.

Em relação à escolaridade, é possível perceber pelos dados do quadro que a maioria dos colaboradores busca aperfeiçoar-se em áreas de conhecimento pela obtenção de graus de escolaridade maiores que os exigidos por seus cargos ocupados na DR-ES. Esse dado pode ser interpretado como uma forma de aquisição de conhecimentos que venham a desenvolver em seus detentores uma maior capacitação. Para os projetos e ações sociais da DR-ES, acredita-se que tal capacitação possa trazer inúmeros benefícios a seus participantes, uma vez que esse processo de potencialização e melhor preparo intelectual, se continuado, poderia agregar cada vez mais valor à participação dos colaboradores nos projetos e ações sociais da DR-ES e no desempenho de suas atividades funcionais.

Outra interpretação a partir do quadro exposto se dá na participação das áreas da empresa na pesquisa, sendo as unidades pertencentes à área operacional as que menos participaram da *e-interview*. Esse dado corrobora a declaração do entrevistado IC-07, ao afirmar que a

disseminação da TI na empresa, a capacitação para sua utilização e o tempo requerido para o uso destes mecanismos (*e-mail*, Intranet, etc.) ainda é uma questão a ser repensada e melhor planejada pela DR-ES:

*IC-07: “É complicado porque hoje o nosso efetivo de mil setecentos e poucos funcionários, nós temos aí pelo menos mil e duzentos que são da área operacional e esses mil e duzentos que formam a grande massa que não têm capacitação, tempo disponível e uma máquina pra trabalhar... é plenamente operacional (...)”.*

A realidade descrita pelo entrevistado, quando focalizada na empresa em estudo, está em acordo com as colocações feitas por Wilhelm (2000 *apud* EISENBERG, 2002), em uma esfera maior de análise, ao afirmar que:

*“A sociedade da informação produz uma exclusão digital porque grandes populações não têm acesso às novas tecnologias da informação e da comunicação. Se o déficit de empowerment é um problema de recursos e da falta de condições de participar, ele só pode ser resolvido se os cidadãos tiverem igual acesso às novas capacidades e recursos necessários à sua plena integração”.*  
(WILHELM, 2000 *apud* EISENBERG, 2002 p. 308).

Quanto à categorização dos dados, passa-se então a apresentar os resultados agrupados nas categorias encontradas, conforme exposto na Figura 2 (p. 72).

À luz do primeiro objetivo específico, foram analisadas as respostas dadas às questões 02, 04, 05, 06 e 12 no roteiro de entrevista dos integrantes do CRAS e às questões de 01 a 9.1 e 10 no roteiro da *e-interview*. Buscou-se, com as categorias identificadas, agrupar os dados referentes ao mapeamento realizado, facilitando sua compreensão. A partir dessa classificação, foi possível perceber a maneira como os colaboradores relacionam os conceitos de projetos e ações sociais e Responsabilidade Social, a possibilidade de fazer uso do social pela empresa para promoção de sua imagem, sua credibilidade como fator de sucesso para suas iniciativas sociais e a importância atribuída ao exercício de seu papel social. As categorias são apresentadas a seguir:

A primeira categoria, ***“tenho ciência e acho importante porque sou parte de uma empresa-gigante!”***, trata os dados que revelam que os colaboradores nos dois grupos (CG e IC) possuem ciência do desenvolvimento por parte da empresa de projetos e ações sociais. Dentre todos os respondentes, apenas um dos entrevistados do grupo CG respondeu que não tinha conhecimento sobre tal envolvimento.

Segundo os participantes de ambos os grupos, é importante que a empresa se envolva com questões sociais, tanto internas quanto externas aos limites físicos da organização, com projetos sociais voltados para os próprios colaboradores e para a sociedade, conforme suas declarações expostas a seguir, que expressam também uma relação direta entre a estrutura e imagem da empresa com sua responsabilidade para com o social:

*CG-07: “A ECT tem um papel importante na sociedade, haja vista que está presente em todos os municípios do país. No caso do Espírito Santo, existem muitos municípios carentes de informação, onde os programas sociais do Governo Federal muitas vezes não são implementados. A DR-ES poderia contribuir com essa população através do desenvolvimento de projetos e ações sociais que alcançassem essas famílias (...).”*

*CG-15: “Pelo tamanho da nossa Empresa e sua atuação em todos os lugares do Brasil, creio que é de muita importância, pois a necessidade da nossa população é muito grande e precisamos colaborar de alguma forma, mesmo que não possamos fazer muito, para mudar a realidade atual de carência e problemas sociais”.*

*CG-17: “A ECT hoje é a maior Empregadora da América Latina é uma referência nacional para a população Brasileira de todas as classes sociais, e não poderia deixar de participar de forma alguma de ações sociais, inclusive deve intensificar estas participações também seu corpo de empregados”.*

*IC-03: “Sim, é importante, porque de forma geral, as empresas têm responsabilidade ali pelas comunidades onde estão inseridas. Isso é papel da empresa também. Tem que se preocupar com isso e não só com a sociedade, mas com os próprios funcionários, porque muitas vezes ela vai fazer responsabilidade social na comunidade e o próprio funcionário tá precisando ali daquele trabalho”.*

*IC-05: “Acho que está mais que constatado que só o governo e a administração direta não conseguem, então eu acho que com a união de todos os setores, primeiro, segundo e terceiro setores, a gente consegue alavancar mais resultados e transformar mais a comunidade. Ai eu acho que é importante todos participarem”.*

*IC-04: “Eu acho que no mundo hoje não é só importante, mas necessário. Acho que você não consegue viabilizar a sociedade se você não tiver as organizações participando, da sociedade. Então não só a ECT, mas pela sua capilaridade então, tem uma responsabilidade bem maior. E a ECT tem outra responsabilidade além desta que eu acho que é uma qualificação que exige que ela seja, que ela participe desses projetos, porque é a única empresa que não pode dizer, “eu não estou aqui”, porque ela está em todo lugar. Os carteiros hoje estão passando em todos os lugares (...). Então é importantíssimo, não só importante como necessário”.*

*CG-10: “A responsabilidade social já é missão da ECT, e a capilaridade, ou seja, o alcance dos correios em tantas cidades do Brasil, tem de ser aproveitado para desenvolver projetos sociais que outras instituições não conseguiriam com tanta facilidade”.*

*CG-02: “Pela dimensão da empresa e pelo marketing”.*

*IC-01: “A ECT/DR-ES deve se envolver com esses assuntos por isso que eu estou te falando, é a questão da imagem social e da confiança que os empregados colocam na empresa. Eles sentem mais confiança, mais felizes até em trabalhar e a própria sociedade passa a confiar mais. Por isso que a empresa tem assim essa... de sempre estar muito bem colocada nas pesquisas externas também por essa questão social”.*

Como é possível constatar nas declarações apresentadas, a imagem organizacional e a estrutura da empresa são dois fatores importantes e percebidos pelos colaboradores da ECT/DR-ES para seu envolvimento com projetos e ações sociais. A partir de suas declarações, é possível afirmar que a imagem da empresa a beneficia pelo fato de ser bem

conceituada em nível nacional, enquanto sua estrutura impõe sobre ela mesma a responsabilidade de ser uma empresa envolvida com questões sociais internas e externas.

Além disso, a separação entre a ECT e DR-ES (corporativo e regional) também se mostra como uma atividade complexa, visto que a maioria das declarações não distingue bem ambas as entidades ao se referirem aos projetos e ações sociais. Ainda, a presença do equívoco entre os conceitos de Responsabilidade Social e projetos e ações sociais pode ser apreendida nas declarações. Embora esta última observação não seja extremamente preocupante, faz-se necessário prover formas de apresentar aos colaboradores quais os limites de atuação da empresa no setor social, para que não ocorram os problemas apontados por Garay (2001) e Freitas e Ventura (2004) acerca do uso do social para apenas fazer *marketing* ou disseminar uma imagem “socialmente responsável” que não se sustente na realidade.

Possivelmente uma divulgação maior dos projetos e ações sociais da empresa, de seus objetivos e uma maior abertura à participação dos colaboradores neles possam vir a melhorar sua percepção acerca do que se faz e do que se quer fazer quando se trata de projetos e ações sociais da DR-ES.

A segunda categoria de análise, “*como hei de gerir ou participar se não se divulga o que preciso saber?*” trata da divulgação, acesso e disponibilidade de informações sobre os projetos e ações sociais da DR-ES. Os dados coletados pelas entrevistas apontam que os colaboradores conhecem os órgãos e pessoas da DR-ES envolvidas com a gestão de seus projetos e ações sociais e que os veículos de comunicação efetivamente mais utilizados são as mídias impressas, embora os mesmos conteúdos estejam disponíveis na Intranet da empresa, mas, como já explicitado em relação a TI, seu acesso é restrito em função de barreiras tecnológicas e estruturais.

Apesar de haver divulgação dos projetos e ações sociais da DR-ES em meio eletrônico e impresso, ela é considerada pequena pelos respondentes, que lhe atribuem uma importância considerável para a sua participação em tais projetos e ações sociais, conforme expressam a seguir:

*CG-07: “É por meio da informação que as pessoas passam a conhecer os projetos e ações sociais que estão sendo desenvolvidas, de forma que aqueles que têm interesse e disponibilidade passam, também, a participar dessas ações”.*

CG-04: “Todos devem fazer a sua parte, mas se a divulgação dos projetos não for feita de forma correta a adesão é prejudicada, visto que a intenção de ajudar é geral, mas como ajudar é o grande questionamento de todos”.

CG-21: “É através das informações recebidas que poderemos participar das ações levantadas pela empresa, pois só poderemos participar se tivermos conhecimento do assunto abordado”.

CG-10: “É através de uma boa divulgação que poderei ter acesso ao projeto e talvez me identificar e contribuir”.

CG-15: “Para que eu também possa participar direta e indiretamente no alcance dos resultados que se espera com esses projetos”.

CG-18: “Pois a maioria ocorre na capital o interior fica de fora”.

As declarações apresentadas estão de acordo com as definições de Bordenave (1994) acerca da importância do acesso à informação para que haja o que o autor chama de “menor nível” possível de participação, ou seja, o interesse em participar, e, a partir daí, um maior engajamento e identificação, segundo as considerações já realizadas por Melucci (*apud* PALASSI, 2004) acerca da participação em movimentos coletivos.

Apesar da pouca divulgação, das dificuldades de democratização do acesso a TI e devido à predominância das mídias impressas na obtenção de informações, os respondentes afirmam que o acesso a essas informações é fácil, ou seja, não há complicadores no acesso a elas e na obtenção da informação, quando esta é divulgada, uma vez que as mídias impressas circulam por todas as unidades da empresa. Dentre as fontes de informação citadas, destacam-se, além das informações obtidas com outros colaboradores, como sendo as principais:

- em mídia impressa (periódicos, folhetos e documentos oficiais): O Postal, InformES, Boletins Técnicos e a revista CEP Brasil;
- em mídia eletrônica: e-mail, cópias dos periódicos impressos disponíveis em meio impresso, IntranetES e Intranet de outras regionais.

Entretanto, por meio da análise do material publicado e referenciado pelos entrevistados, foi possível constatar que as informações de fácil acesso são predominantemente descritivas, breves e acerca de resultados de eventos sociais promovidos pela DR-ES. Ou seja, sua principal função é promoção, ocorrendo, por vezes, os avisos e convocações esporádicas aos colaboradores que queiram se tornar voluntários. Este material possui sua importância, mas ainda é de pouco conteúdo orientador, esclarecedor e abrangente em relação aos projetos e ações sociais da DR-ES. Assim, os veículos de comunicação citados, como os periódicos da empresa, divulgam informações sobre as ações e projetos

sociais, sem, entretanto, abrir canais eficientes de comunicação e participação entre os colaboradores e responsáveis pela gestão, em descontração às afirmações de Downing (2002) acerca do poder de mudança da realidade social que as mídias, de qualquer tipo, carregam em si mesmas.

A dificuldade de acesso é atribuída pelos integrantes do CRAS às informações eletrônicas, informações específicas de determinados projetos e a informações estruturadas, que possam ser rapidamente recuperadas pelos envolvidos na gestão dos projetos e ações sociais. Ilustrando esta constatação, apesar das informações constituintes do Quadro 01 (p.17) estarem disponíveis na Intranet Corporativa da DR-ES, sua atualização não é constante e sua forma de apresentação não cria uma visão completa do que a regional implementa em termos de ações e projetos sociais. Ao analisar o quadro referido constata-se facilmente que as informações disponíveis e os próprios projetos estão desatualizados em relação à estruturação do novo comitê responsável pelos projetos e ações sociais da DR-ES, além de estarem espalhadas nas mais diferentes páginas da Intranet da empresa. Além disso, pela descrição de alguns dos projetos e ações divulgados, percebe-se, segundo os conceitos de Demo (2001; 1982; 1982b) sobre a participação e seus objetivos de auto-realização, negociação e autopromoção, que estes ainda são de viés assistencialista, embora existam iniciativas emancipadoras, conforme descritas mais adiante.

Tais características são conhecidas pelo CRAS, que reconhece também a necessidade de tais informações e suas formas de divulgação serem modificadas o quanto antes, buscando assim alternativas para gerir de forma mais participativa os projetos e ações sociais descritos, além de aumentar neles a participação dos colaboradores. Quando comparada com outras regionais pelos entrevistados, o acesso e a quantidade de informações disponibilizadas pela DR-ES estão aquém do que seria desejável, considerando a quantidade de itens levantados no referido quadro.

A qualidade e pertinência das informações também foram apontadas nas entrevistas como um fator determinante para conhecimento e tomada da decisão de engajamento nas propostas da empresa. A qualidade do que se publica é discutida por Downing (2002), que acredita na capacidade de julgamento da pertinência e relevância das informações por parte dos interessados, especialmente em meio eletrônico, podendo ser também considerada em relação às observações de Sartori (1994), para quem este atributo não se

resume ao volume de publicação, mas à compreensão e inter-relação da informação e seu contexto produtivo.

Exemplos citados de informações desejadas e necessárias foram, dentre outros: um *site* específico e sob controle do CRAS, uma base eletrônica de cadastro de voluntários e de projetos e ações sociais atualizadas, alimentando o *site* sugerido, um espaço para a divulgação, em todos os meios disponíveis, inclusive na Rádio CorreiosNet e no *site*, dos resultados dos projetos e ações implementados, dos eventos e calendários do Comitê, de espaços para discussões e comunicação em duas vias:

*IC-04: “Nós temos, eu tenho a informação, mas está na gaveta. O outro diz que tem, mas está no InformES, o outro, que está no Viva-Voz (periódicos de circulação interna da empresa). Aí você avalia: onde que está, que se possa acessar, que pode me facilitar e que eu possa gostar de ver essa coisa? Eu não quero perder meu tempo... ficar procurando em dez locais diferentes uma informação que poderia estar disponível a tempo e na hora (...).”*

*IC-05: “Eu vejo a rádio Correios subutilizada. Eu acho que ela é um instrumento riquíssimo de divulgação, mas poderia ser melhor usada. Eu acho a nossa equipe aqui pequena, porque se a gente tivesse mais chance, eu colocaria mais coisa, sabe como? Então se a gente tivesse uma equipe melhor... a nossa Intranet está toda defasada, a da GEREC por exemplo. Eu não sei como que mexe. Eu faço... bem primariamente. Então se a gente fosse melhor capacitado... a gente tem pessoas que entendem mais e a gente acaba aprendendo um pouquinho (...). Então eu acho que a gente precisava ter mais instrumentos e ferramentas e capacitação com relação à utilização desses instrumentos pra gente aproveitar melhor. E eu visito as páginas das outras instituições e DRs e acho maravilhoso. Eu não sei se eles têm pessoas especializadas pra fazer isso, qual o número de pessoas, mas eu tenho deficiência nessa área. Então a gente precisava de ter um suporte melhor”.*

Tais colocações confirmam as definições apresentadas por Castells (2003), Downing, (2002), Klein (1999) e Tambini (1999) que tratam do poder democratizador e integrador da Internet e de seus mecanismos de comunicação como o *e-mail*, a Intranet, os fóruns de discussão e as rádios, todos estes, por sua vez, disponíveis na DR-ES.

Quando se trata da situação da participação em projetos e ações sociais da DR-ES propriamente dita, esta é percebida como sendo ainda extremamente fraca ocorrendo apenas na execução de poucos projetos, quando se trata especificamente dos colaboradores em geral. Esta percepção, associada com as declarações dos integrantes do CRAS, gerou a terceira categoria, denominada **“o sub-aproveitamento da potencialidade participativa da DR-ES”**. Quando perguntados sobre a forma como participam dos projetos e ações sociais da DR-ES, os colaboradores se dividem em dois grupos de resposta:



- o majoritário, que afirma não participar de forma alguma, conforme já previsto por Demo (2001) ao afirmar que é sempre mais fácil optar pela teoria dos obstáculos à participação e assumindo-se como ponto de partida a não-participação;
- o minoritário que afirma participar apenas em sua execução, contradizendo os princípios da gestão participativa como uma filosofia ou doutrina organizacional que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões, conforme exposto por Dias (2000).

Em relação aos integrantes do CRAS, mais do que identificar a situação de sua participação, buscou-se levantar também sua percepção em relação à participação dos demais colaboradores nos projetos e ações sociais da DR-ES. Os dados revelam que, na perspectiva do CRAS, corroborando as informações coletadas com os próprios colaboradores em geral, a participação em projetos e ações sociais na DR-ES é fraca, tímida, restrita à execução dos projetos e ações sociais:

*IC-09: “Eu acho que ela ainda é muito tímida. Eu acho que as pessoas ainda são muito tímidas pra darem sugestões... pra estarem tendo idéias... até por causa do dia-a-dia da gente que é muito movimentado (...).”*

*IC-08: “Eu acredito que ainda está insipiente (...).”*

*IC-01: “Olha... hoje ela é uma participação fraca (...).”*

*IC-02: “Ela poderia ser melhor (...).”*

*IC-05: “Eles têm a participação forte como pessoas físicas. Como representantes dos Correios não têm (...).”*

*IC-03: “(...) nos projetos que vêm de Brasília, é uma participação fraca, porque não existe crítica. Sobre o que é desenvolvido aqui, iniciativa da regional, é muito novo pra falar alguma coisa”.*

Muitas vezes, a participação, que deveria ser voluntária, chega a ser, segundo um dos integrantes do CRAS, confundida com uma das obrigações do colaborador, por imposição hierárquica:

*IC-04: “(...) existem as pessoas que vão porque não querem ficar mal na situação. Elas, por si só, ajudam de uma forma ou de outra e quando são chamadas elas atendem ao pedido. Algumas também, não são todas que atendem”.*

*IC-07: “Dependendo de quem a convidou pra estar fazendo, desenvolvendo algum programa, ela acaba se sentindo obrigada, ou porque deve um favor, ou porque acha que pode depois ser discriminada ou recriminada por aquilo ali (...).”*

Esta visão de participação em projetos e ações sociais enquanto dever funcional, além de trazer aos colaboradores a sensação de envolvimento com mais “obrigações” em contrapartida ao que deveria ser voluntário, vai de encontro ao tipo de participação que Bordenave (1994) considera como participação imposta, ferindo o sexto de seus princípios, segundo o qual a participação pode ser provocada e organizada, mas sem

manipulação. Entretanto, existe também entre os integrantes do CRAS uma consciência do possível e aparente crescimento desta participação, ainda subutilizada pela DR-ES:

*IC-08: “mas ela está crescendo (...)”.*

*IC-01: “(...) mas existem pessoas aqui muito boas. Existem pessoas que já têm anos de estrada nessa área social e que teriam muito a contribuir, mas elas não estão participando”.*

*IC-02: “Exatamente por ser uma coisa nova ainda as pessoas não têm muita consciência de qual o papel dela enquanto cidadão e empregado da ECT naquilo que ela poderá estar dando de participação sua mesmo, pessoal, até com as informações e os conhecimentos que ele já possui”.*

Buscou-se ainda identificar a percepção dos integrantes do CRAS acerca do desejo da DR-ES em que haja real participação por parte dos colaboradores em seus projetos e ações sociais, além da participação destes em projetos e ações sociais externos, e os entrevistados revelam perceber:

*IC-01: “(...) que existem duas coisas: uma é o que está idealizada: o desejo de que as pessoas realmente participassem desde o princípio, na elaboração dos projetos e também na execução. Outra questão é o que existe de fato, que são ações dispersas. São ações (...) que não existe um investimento financeiro, não existe um investimento de liberação de recursos humanos de pessoas, é... é, tipo assim, é uma coisa que tá no plano idealizado, mas na hora de concretizar, você tem que despender recursos, você tem que despender pessoas, entendeu? Recursos mesmo, de toda ordem e isso é que não existe ainda”.*

*IC-03: “Eu não sei nem se podemos dizer que a DR-ES tem um projeto. Quer dizer, temos um projeto? Como é que a DR se envolve nisso? Entendeu? Eu nem sei como dizer isso... se tem um projeto e se tem essa busca de participação. Porque a gente sabe que às vezes se levantam dados, faz pesquisa pra saber quem quer ser voluntário. Já fizeram umas duas pesquisas que eu vi, mas daí pra ação...”.*

*IC-05: “(...) Não adianta você impor não. Se a pessoa não tiver um envolvimento e afetividade, ele não segue! (...)”.*

Mas esta percepção negativa do desejo da empresa em relação à participação de seus colaboradores em seus projetos e ações sociais, não é única:

*IC-06: “(...) por enquanto a nossa empresa está começando ainda essas ações, principalmente a nossa DR, que assim, ela está começando agora com a prática dessa ação efetiva no papel, no plano estratégico, está fazendo parte de tudo. Então eu vejo que ela está dando importância, porque primeiro ela está querendo divulgar entre todos os empregados a importância desse papel social diante da sociedade. Então eu vejo que ela se importa sim.”*

*IC-02: “atualmente a diretoria regional tem inclusive já, de forma organizada, um Anexo 0 dentro do MANORG, que é o manual de organização, e uma portaria designando o CRAS. Por que isso aí é importante? Primeiro: as ações, elas acabam sendo, em nível de DR, coordenadas e ordenadas e as pessoas têm condições também de fazer um acompanhamento e uma avaliação. Isso permite que você possa estar fazendo uso de ferramentas de gestão para que você possa ter um melhor resultado”.*

Começa-se a delinear nestas declarações a percepção acerca da insipiência da empresa em lidar com a gestão de projetos e ações sociais conforme a realidade nacional anteriormente descrita por Domeneghetti (2001) e Garay (2001) ao afirmarem que este assunto ainda é novo no Brasil, mas mesmo assim, cada vez mais comum nas empresas. As conseqüências

e dificuldades decorrentes desta realidade para a participação dos colaboradores da DR-ES em seus projetos e ações sociais são igualmente apontadas:

*IC-04: “O problema é que... eu acho que antes de você partir pra solicitar a participação das pessoas, essas pessoas precisam ter um entendimento. Eu acho que nós ainda não temos entendimento nesse assunto. Então você tem que primeiro entender pra repassar o assunto. (...) Então não adianta tanto abrir à participação se você não sabe nem o que essas pessoas estariam fazendo. Aí, como elas poderiam nos ajudar? (...)”.*

Em relação à participação dos integrantes do CRAS e seu próprio envolvimento na gestão dos projetos e ações sociais, ambos se dão como uma forma de apoio, visto que o poder decisório requerido nem sempre está nas mãos de quem está na coordenação de um projeto ou ação social. Tal situação causa, segundo os entrevistados, dificuldades para o envolvimento na gestão dos projetos e ações sociais, conforme já explicado por Fischer e Falconer (2001), em relação ao clima geral de inserção dos trabalhadores em processos decisivos nas empresas brasileiras. Além disso, demonstra a necessidade que se percebe na fala de um dos entrevistados de se ter, por parte dos gestores, uma forma de ouvi-los:

*IC-05: “(...) algumas coisas ficaram amarradas por falta de decisão. (...) Eu trago onde vai acontecer [sic], quais os dias, informações (...). As vezes eu até teria soluções pra apresentar, mas não poder decidir. (...) eu não posso fazer nada porque eu não tenho nenhum poder decidir. (...) isso é algo que te entristece!”.*

*IC-07: “Fica difícil porque quando você tem seus dirigentes atuando diretamente, seus dirigentes que decidem, que têm o poder de decisão aí você acredita que a gestão seja democrática, que seja aberta à participação e as pessoas se motivam porque os seus dirigentes vão estar participando. Mas quando seu dirigente maior não participa e ele coloca lá um representante pra estar participando e esse representante ele não tem o poder de decisão, porque muitas ações, mesmo as menores, elas dependem de uma decisão, dos seus dirigentes maiores, você não se sente motivado pra isso”.*

Fora da empresa, a participação dos integrantes do CRAS em projetos e ações sociais também é pequena em termos do quantitativo de participantes, mas intensa para os que participam, geralmente, em vários grupos, associações e comunidades ao mesmo tempo, desenvolvendo muitas atividades nestas instituições. Há colaboradores da DR-ES que desenvolvem, por conta própria, com ou sem o conhecimento e apoio desta, ações isoladas que na opinião dos entrevistados deveriam ser aproveitadas pela empresa para não desperdiçar tempo e recursos com outras ações e projetos, ou mesmo para recomençar com atividades já existentes em regiões distintas de onde elas já estão sendo desenvolvidas.

*IC-01: “(...) os CDDs têm trabalhos sociais fantásticos, sabia? É... e já tiveram muitos mais!”.*

*IC-05: “A gente tem projetos lindíssimos (...) dos nossos funcionários... a gente tem um funcionário hoje que ele tem um grupo lá de cento e vinte crianças. (...) Ele está promovendo a educação através do esporte (...). Tem que estar matriculado, tem que ter média escolar, tem que ter participação”.*

*IC-07: “(...) hoje no interior do estado, principalmente, muitas ações acontecem, elas, às vezes, são registradas em um plano de trabalho da empresa, mas o Responsabilidade Social (comitê) não sabe disso, não acompanha, não tem gestão, não sabe quantas pessoas, o que fez, quando fez, aonde fez, pra quem fez, quantas pessoas fizeram, não tem levantamento, não tem dado nenhum”.*

Embora, no passado, a iniciativa dos empregados em desenvolver por conta própria as ações filantrópicas e solidárias tenha sido o fator que deu início ao plano de atuação da ECT neste segmento, os empregados da DR-ES sentem-se alheios no que diz respeito às iniciativas da regional em conceber projetos e ações sociais. De igual maneira, esse mesmo sentimento está presente em relação à forma de gestão e acompanhamento dos projetos e ações sociais da DR-ES, caracterizando-os como algo fechado e pertencente a um nível hierárquico superior, diferindo assim das idéias participativas da gestão proposta por Libboni (2001) e Dias (2000).

Quanto aos aspectos de viabilização de recursos para os projetos e ações sociais da empresa, integrantes do CRAS estão ou estiveram envolvidos em parcerias com outras empresas públicas, privadas e em suas comunidades em muitas ações sociais. Estas experiências lhes renderam, segundo seus relatos, conhecimentos que lhes permitem criticar a falta de aproveitamento das possibilidades de parceria que a DR-ES poderia firmar com estas instituições para viabilizar a melhoria de seus e de outros projetos e ações sociais, especialmente por causa de sua forte imagem institucional:

*IC-05: “(...) o que eu vejo hoje no ES, é um movimento coletivo. (...) as empresas estão buscando parcerias, porque nem todo mundo tem os recursos disponíveis e se cada um somar um pouquinho, ajuda. (...) Eu participo numa associação de empresas capixabas que faz uma reunião mensal. Lá também você tem quais as iniciativas que estão tendo e quais as parcerias que podem ser feitas. Então todo mundo quer participar em parcerias. (...) E nesses locais onde estão tendo essas reuniões pra fomentar essas parcerias dentro das possibilidades de cada empresa, eu não vejo ninguém lá dos Correios que tenha poder decisório. (...) acho que o Correios é uma empresa que atrai parcerias, porque muitas pessoas querem estar associadas conosco, a gente é procurado pra estar fazendo parceria... eu só gostaria que houvesse uma política e houvesse um envolvimento do gerencial, porque eu acho que a empresa tem muito a ganhar.”*

*IC-07: “Eu participei (...) de um grupo de trabalho da associação de moradores do meu bairro (...). E a minha participação era ver as necessidades que o nosso bairro tinha, (...) apresentar um relatório pro grupo de trabalho pra saber o que, daquelas necessidades ali, era possível de fazer, a própria comunidade fazer e onde era preciso buscar parcerias ali com a prefeitura ou com o governo do Estado, ou com empresas particulares pra que a gente pudesse estar implementando as ações. E o meu papel também foi só isso, ajudei a levantar os dados e a partir daí eles assumiam o papel, porque eles é que eram as pessoas eleitas e muitas atividades foram feitas, muitas ações foram feitas”.*

Mesmo não fazendo parte diretamente das perguntas que nortearam as respostas aqui apresentadas, o apoio e recursos destinados pela empresa para seus projetos e ações sociais também são pontuados como elementos explicativos dos sentidos de fraqueza e

timidez da participação dos colaboradores nos projetos e ações sociais da DR-ES. O que fica claro é que, na percepção dos entrevistados, a empresa parece ainda não ter se atentado de que “projetos e ações sociais empresariais”, para serem considerados como tais, devem ser desenvolvidos com recursos humanos, financeiros e liberação de tempo de trabalho em horário de expediente, todos disponibilizados pela empresa para a participação de seus colaboradores. O trabalho é, por sua vez, voluntário, de livre vontade e doação do colaborador participante, conforme argumentam Vidal *et al* (2004) e França Filho e Salazar (2006), mas a estrutura (transporte, capacitação, materiais diversos para o projeto, tempo ou folga compensatória, alimentação, etc.) deve ser provida pela empresa. Esta percepção vem também dos entrevistados:

*CG-07: “Para que ocorresse uma participação de empregados da ECT, as ações deveriam acontecer no horário de trabalho ou, sendo nos finais de semana, deveria haver uma contrapartida da empresa (folgas compensatórias)”.*

Uma das respostas recebidas poderia ser enquadrada no grupo dos que participam apenas fora da DR-ES e não o faz quando se tratam dos projetos e ações sociais da empresa:

*CG-14: “A não participação é por puro comodismo, me preocupo, mas deixo para depois (...)”.*

Até aqui, a entrevistada está se referindo aos projetos e ações sociais da DR-ES. Mas ela complementa sua resposta: “(...) Todas as ações que faço como voluntária são por conta própria, não disponho de horários para estar assumindo outros compromissos”.

Pode-se perceber uma situação que será mais bem detalhada adiante pelos integrantes do CRAS, acerca da falta de liberação de tempo, apoio e recursos humanos ou financeiros por parte da organização. Afinal, se a respondente já participa de projetos e ações sociais de outras instituições fora de seu horário de expediente, porque não aproveitar seus conhecimentos, sua rede de contatos, sua experiência para os projetos da própria empresa?

Esta constatação também é evidente para um dos integrantes do CRAS, que demonstra também, em sua fala, a confusão existente entre Responsabilidade Social e projetos e ações sociais, previamente analisada por Teodósio (2002). Destaca-se ainda em sua declaração o que, em sua compreensão, a empresa (não) deve fazer para ser considerada socialmente responsável e não apenas realizar *marketing* social, conforme exposto por Garay (2001), França Filho e Salazar (2006):

*IC-03: “Um problema que eu vejo nessa questão da responsabilidade social, trabalho social, é uma confusão muito grande. Responsabilidade Social empresarial tem que ficar muito*

*claro. O que é que é isso? E muitas vezes se confunde. A pessoa pensa assim “ah, eu estou fazendo um trabalho numa entidade aí”, mas “eu” estou levando o nome da empresa. E muitas vezes em algumas empresas isso não fica muito claro e aí se confunde porque, se a responsabilidade é empresarial, ela tem que estar preocupada em liberar o funcionário em horário de trabalho, porque muitas empresas estão utilizando o tempo livre do funcionário pra se promover. Às vezes o funcionário já faz aquele tipo de trabalho aí ela levanta lá: “você faz algum tipo de trabalho voluntário?” E aí começa a usar aquilo dali em benefício da empresa”.*

Apresentado o panorama da situação da participação dos colaboradores e integrantes do CRAS em projetos e ações sociais da DR-ES e fora dela, passa-se a expor as categorias dos demais objetivos específicos.

Quanto ao segundo objetivo específico analisaram-se as respostas dadas às questões 05, 06, 10 e 11 no roteiro de entrevista dos integrantes do CRAS e as questões 9.2, 10.1 e 11 no roteiro da *e-interview*. Buscou-se com esta análise agrupar na quarta categoria, **“entre os sentimentos e as crenças, existe ação, mas ainda há omissão”**, os resultados referentes aos sentidos, expressados diretamente ou latentes nas entrevistas, atribuídos à participação pelos colaboradores e integrantes do CRAS, em relação a si mesmos e aos outros. A partir desta categorização, foi possível perceber de que forma os entrevistados interpretam a participação em projetos e ações sociais da DR-ES, bem como fora dela, o que os move para participar, como percebem a (não) participação dos demais colaboradores, além das opções que apresentaram em termos de sugestão para o desenvolvimento de projetos e ações sociais por parte da DR-ES. Essa análise permitiu também que fossem apontadas as principais omissões que enfraquecem tanto a participação quanto os resultados potenciais dos projetos e ações sociais da empresa pesquisada.

Em relação ao primeiro grupo de entrevistados, os colaboradores em geral, paira em suas respostas acerca dos sentidos de sua participação em projetos e ações sociais da DR-ES uma atmosfera de solidariedade para com o próximo (DOIMO, 1995), de um sentimento de contribuição na melhoria da sociedade. Cabe, aqui, o resgate acerca da definição de trabalho voluntário descrito por Domeneghetti (2002) como o exercício da caridade preocupado com justiça social, a consciência de estar ajudando o próximo, prestando um serviço à sociedade e cumprindo o papel de cidadão consciente, condizentes com a atmosfera identificada nas respostas dos participantes.

Além do resgate da cidadania e da consciência social, encontra-se ainda nas declarações dos entrevistados uma esfera de espiritualidade e religiosidade, supostamente em função

dos ensinamentos cristãos recebidos, aspecto este não abordado por nenhum dos autores de referência do trabalho voluntário utilizados nesta pesquisa:

*CG-03: “Faço visita aos doentes no sábado como Ministro de Eucaristia”.*

*CG-05: “Acho que vivemos não só para nós, mas sim também para ajudar nosso próximo, por isso participo sempre que sou convocada e também trabalho em minha comunidade na igreja católica”.*

*CG-13: “Participo desses projetos, na comunidade religiosa da qual sou membro, pois acredito que posso contribuir para o desenvolvimento da cidadania e ampliar a rede de fraternidade entre as pessoas”.*

*CG-15: “Sou membro da Igreja Batista Local e atualmente realizo um trabalho com as crianças, onde buscamos sua integração e desenvolvimento cultural e espiritual”.*

Todas essas características são, de uma maneira geral, desvinculadas da idéia de representar uma dada organização, ou seja, a participação assume o sentido de “fazer o bem sem olhar a quem”, principalmente a quem pertence os projetos e ações sociais nos quais eles participam. Percebe-se aqui também que se a DR-ES não aproveitar o potencial destes participantes em suas iniciativas, ele continuará sendo captado por outras instituições, como as igrejas, que se destacam entre as respostas dos participantes da presente pesquisa em suas ações sociais externas.

A insatisfação e descrédito para com o Estado, conforme analisado por Santos (1993), também foi manifestada por um dos respondentes, demonstrando que a vontade de participar e a motivação para isso ultrapassa as manifestações emocionais e voltam-se também para uma análise social mais ampla e crítica:

*CG-10: “Gosto de contribuir para a sociedade e acredito que as forças que podem melhorar este país não precisam passar pela máquina do Estado. As comunidades têm se organizado de forma menos burocrática e mais eficiente através de ONGS e etc.”.*

Entre os que não participam, seja dentro ou fora dos projetos e ações sociais da DR-ES, a falta de tempo e/ou interesse em conhecer propostas desta natureza, são os argumentos mais apresentados. Quando perguntados sobre a razão de sua não participação, respondem:

*CG-01: “Porque não tenho esse perfil”.*

*CG-04: “Atualmente tenho problemas com horários, planejo participar no próximo ano”.*

*CG-06: “Acho que no momento é puro comodismo. Estou precisando olhar mais um pouco para este meu lado”.*

*CG-07: “Por falta de interesse e de tempo”.*

*CG-08: “Devido ao fato de ter que conciliar o trabalho com os estudos o tempo disponível não permite a realização de tais atividades”.*

*CG-09: “Pelo fato de estar estudando”.*

*CG-10: “Falta tempo”.*

*CG-11: “Não tenho tempo”*

*CG-21: “A resposta de sempre: falta de tempo”.*

Um sentido de atividade corriqueira ou do tipo que só se faz quando *sobra* tempo também é atribuído à participação em projetos e ações sociais:

*CG-18: “No dia-a-dia não tem sobrado tempo para tal atividade”.*

Estas declarações fortalecem a validade das afirmações de Santos (1993), Pinho, Iglesias e Souza (2005), para os quais no Brasil ainda se verifica uma cultura pré-participatória, onde o descrédito em instituições, e principalmente no Estado, como agentes de mudança, se estende por vários setores e esferas da vida social.

Problemas estruturais para a participação específica dos colaboradores em geral em projetos e ações sociais da DR-ES também são destacados. Não apenas para os projetos e ações sociais da empresa, este requisito à participação pode significar que a não participação pode ocorrer por ser considerada viável apenas mediante condições ideais, contradizendo a idéia de participação processual e conquistada de Demo (2001) na qual o espaço e a participação precisam ser continuamente conquistados para significar que se trata de um processo contínuo. Caso contrário, os objetivos de “autopromoção” (DEMO, 2001), “negociação” (DEMO, 1982) e “cultura democrática” (idem; LIMA, 1982) só podem ser atingidos, se a empresa ou outras instituições assim o permitirem.

*CG-23: “Nem sei responder. Talvez por ser cidade pequena e também a agência possuir apenas três funcionários. Falta estímulo um para o outro”.*

*CG-16: “(...) dificuldades de aglutinação no interior”.*

*CG-20: “Tenho pouco tempo disponível e há poucos projetos em desenvolvimento na cidade.*

*CG-17: “A minha cidade é de médio porte e não conheço ou não fui convidado por alguma entidade”.*

Compreende-se que se a empresa estudada ou qualquer instituição busca a participação, especialmente voluntária, em projetos e ações sociais, é importante que esta ofereça condições mínimas para isso, especialmente por empresas públicas ou privadas que desejam que seus voluntários, projetos e ações sociais sejam “empresariais”. Mas entende-se também que esperar que tudo esteja conforme o ideal pode fazer que a ação efetiva jamais venha a ser concretizada e a participação venha a ser, conforme critica Demo (2001), concedida, dada, oferecida, quando na verdade, segundo o autor, esta deve se dar em um processo contínuo de conquista, de aprendizagem e crescimento.



Existe ainda, entre os respondentes, quem já tenha participado de projetos e ações sociais fora da DR-ES, mas que, atualmente, não está exercendo atividades em projetos e ações sociais. Entende-se que este participante, possivelmente não o único na empresa, constitui uma boa fonte de conhecimentos e experiências que podem vir a contribuir, segundo Teodósio (2000), nos propósitos educativos para os demais colaboradores nos projetos e ações sociais da DR-ES, desde que esta saiba como captar suas contribuições e criar condições propícias à sua participação:

*CG-02: “Atualmente não participo. Já trabalhei assistindo pacientes da oncologia”.*

Em relação às sugestões de projetos e ações sociais apontadas pelos entrevistados do grupo CG, predomina a idéia de projetos livres do viés assistencialista, tendo a empresa um papel mais emancipador, por intermédio de seus projetos e ações sociais, como forma de aquisição de melhorias que venham a trazer possibilidade de crescimento aos seus beneficiários, como o caso das ações de educação, capacitação e conscientização:

*CG-12: “Programa de erradicação do analfabetismo e melhorias/contribuição voltados para questões do meio ambiente. Ratificar a consciência de cidadania e integração empregado/empresa”.*

*CG-07: “Principalmente projetos voltados à educação da sociedade de baixa renda através da oferta de cursos. Outra forma seria a ampliação da oferta de estágio para os menores que procuram experiência no primeiro emprego”.*

*CG-14: “Ampla campanha para informação da população capixaba menos favorecida sobre DST e outras Doenças que são transmitidas e possam ser evitadas com boa informação, principalmente aos jovens. Contato diário que nossos carteiros têm com a população de todas as camadas sociais e o respeito que a população tem a este personagem da Empresa”.*

*CG-09: “Acredito no aproveitamento de carteiros para divulgação, das agências para entreposto e na frota para transporte. Quais projetos não saberiam responder, mas o próprio Banco Postal, embora com fins lucrativos, seja um exemplo”.*

*CG-06: “Amamentação das crianças recém-nascidas (pelo menos até os seis meses): fundamental no desenvolvimento da criança, contribuindo na diminuição da mortalidade infantil; B) Controle de Natalidade para famílias carentes: diminuição de crianças, cujas famílias não têm condições de criá-las, contribuindo para que não surjam futuros marginais”.*

Neste sentido de geração de protagonismo (já anteriormente estabelecido pela ASOCI) para os projetos e ações sociais, os objetivos da participação de “autopromoção” e “realização da cidadania” (vide Quadro 3, p. 36) propostos por Demo (2001) e Santos (1979), encontram sua realização nas práticas idealizadas pelos colaboradores da DR-ES acerca de suas expectativas para participar em determinados tipos de projetos e ações sociais da empresa.

Existem sim sugestões de ajuda em casos onde a assistência seja necessária, mas como é possível perceber, esses itens não se sobrepõem às respostas anteriores dos entrevistados,

dando aos projetos e ações sociais sugeridos sentidos e características que se aproximam mais dos objetivos da participação que se acabou de destacar:

*CG-17: “Priorizar a doação e transporte de alimentos aos desabrigados por calamidades”.*

*CG-02: “Usar os Correios para enviar cestas básicas para o Nordeste”.*

Além desta consciência por parte dos entrevistados da necessidade assistencial em casos de urgência e conforme apresentado anteriormente, o próprio CRAS, em consonância com as definições da ASOCI está se estruturando para atender adequadamente tais situações (vide Quadro 2, p. 21), mas sem atribuir aos projetos e ações sociais da DR-ES esta característica como sendo sua marca maior.

Até aqui se apresentaram os sentidos da participação que se pôde interpretar a partir das respostas dos colaboradores em geral às perguntas que não demandaram a expressão direta dos sentidos da participação. Quando perguntados diretamente sobre o que significa para eles participar (mesmo que na efetividade não estivesse havendo participação) em projetos e ações sociais, da DR-ES ou não, obteve-se, então, as seguintes declarações, as quais, para efeito didático, apresentam-se divididas respectivamente entre:

a) os sentidos em relação a sensações e sentimentos:

*CG-01: “Quando a pessoa tem perfil para isso, acredito que seja algo gratificante”.*

*CG-03: “A Missão que JESUS CRISTO nos deixou: amai ao próximo como Eu te amo”.*

*CG-05: “Me sinto muito bem e saio desse trabalho com o coração cheio”.*

*CG-14: “Seria uma bênção em minha vida”.*

*CG-08: “Apesar de não participar dos projetos e ações desenvolvidas pela DR-ES, acredito que a minha participação significaria o fortalecimento da ECT como uma empresa voltada para o social”.*

*CG-09: “Uma maneira de auxiliar as pessoas e se auxiliar mutuamente. Uma maneira de enobrecer o espírito. Uma maneira de aprender que não somos nada quando não nos envolvemos com as causas de outras pessoas”.*

*CG-11: “É edificante participar de ações solidárias”.*

*CG-13: “Proporciona a integração com a comunidade ecetista, bem como a divulgação da imagem institucional”.*

*CG-18: “Colaborar com a empresa, comigo e o cidadão”.*

*CG-19: “Pra mim seria uma forma de participar mais ativamente da empresa em que trabalho, e também estar participando da comunidade em que estou inserida, ajudando a alguém, fazendo esta pessoa um pouco mais feliz, aliviando sua dor naquele momento”.*

*CG-21: “Seria a participação efetiva com dedicação, “vestir a camisa””.*

*CG-23: “Acho de grande importância para a população estes projetos. O Correios é bem visto pela sociedade e qualquer coisa que se divulgue com o nome da Empresa é bem aceito”.*

b) os sentidos onde se percebe mais a idéia da ação, da prática e da conquista do espaço da participação:

*CG-02: “Significa conhecer as necessidades do nosso povo, analisando-as e promovendo melhorias”.*

*CG-04: “Procurar o serviço social da empresa, conhecer os projetos e dar o apoio necessário para os mesmos se desenvolvam. Me engajar, fazer parte, fazer diferença, acreditar e lutar por seus objetivos. Buscar resultados”.*

*CG-10 “Dois significados: aproveitamento de minha força de trabalho dentro da ECT para projetos como expansão da entrega domiciliaria. Aproveitamento de meu potencial e minhas aptidões extras. Por exemplo, sou professor e poderia participar de algum projeto de educação de forma voluntária”.*

Integração, expectativas, satisfação, gratificação, omissão, identificação, oportunidade, missão, alívio, alegria, crescimento, frustração, benção, recusa, (in)compatibilidade de perfil, felicidade, espiritualidade, colaboração e ação. Esses são alguns dos sentidos declarados pelos colaboradores em geral sobre sua participação em projetos e ações sociais, que estão em concordância com alguns dos princípios de Bordenave (1994), mas, especialmente, o oitavo deles, onde se pode encontrar a afirmação precisa de que devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar.

Para este autor, o sucesso da participação descansa em parte no aproveitamento da diversidade (dos participantes), sem exigir comportamentos uniformes e pouco naturais das pessoas. Seu primeiro princípio reza ainda que a participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas (BORDENAVE, 1994). Entende-se, a partir disto, que é direito dos colaboradores, inclusive, se negar a participar em movimentos de qualquer ordem, como os projetos e ações sociais desenvolvidos por uma empresa. Este direito a não participar vai de encontro aos aspectos negativos da participação total (de todos e em tudo), como as dificuldades em compatibilizar meios, formas e recursos para atender a todos e aos diferentes interesses discutidos por Sartori (1994), como uma forma de solucionar, de forma natural, tais problemas inerentes e comuns à participação. Estes problemas são também previstos por Bordenave (1994) em seus nono e décimo princípios que afirmam que a participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los, como também discute Demo (1982; 2001), além de não ser indispensável em todas as ocasiões.

Já entre os integrantes do CRAS, quando perguntados sobre sua participação, esses respondem que esta significa, acima de tudo, uma forma de satisfação pessoal:

*IC-01: “Eu gosto de participar e é uma coisa assim que me realiza (...). A razão da minha realização é porque eu sinto que estou indo para a melhoria da qualidade de vida daquela pessoa. (...) Eu procuro direcionar assim, tudo o que estou fazendo pra realmente... sempre pensando no bem estar e na melhoria do indivíduo porque se você melhora um indivíduo,*

*“você melhora uma família, se você melhora uma família você está melhorando um bairro e é assim que você vai conseguir melhorar essa sociedade em que nós vivemos”.*

*IC-02: “Pra mim (...) é uma oportunidade que eu tenho de estar dividindo com outras pessoas ou somando com outras pessoas um pouco da experiência que eu já adquiri dentro da empresa e fora dela. (...) também a questão de realização pessoal, eu me sinto útil e até mesmo importante, podendo de alguma forma estar contribuindo para que alguém seja melhor, mais feliz”.*

*IC-04: “Uma coisa interessante aí é que eu estou unindo o útil ao agradável, porque além de prazer, foi um desafio que me foi dado e eu nunca imaginei trabalhar com esse assunto. E eu estou trabalhando no meu horário de serviço. Então eu agradei demais pela oportunidade que me deram e eu pensava que não tinha mais tantas oportunidades assim. E é a situação que eu sou remunerado pra isso, mas muito mais que remunerado pra isso, quando eu fui à Colatina que eu vi aquelas pessoas extremamente simples lá, com sessenta anos de idade se disponibilizando pra ter um curso de alfabetização... aquilo mexe por dentro de ti, por você estar ali, por você estar participando fisicamente daquela coisa, mesmo que você... é uma coisa física, é uma coisa de... nossa!”. Então... a participação minha, ela é com muito carinho, muita dedicação e também com muita expectativa, quer dizer, eu estou tentando mostrar pras pessoas que elas já fazem as coisas, só que a gente tem que se organizar pra que outras pessoas venham fazer aquelas coisas e que facilite para todo mundo, porque se todo mundo fizer uma coisa, fica mais fácil do que uma pessoa só fizer todas as coisas”.*

*IC-07: “(...) eu creio muito nessa história, apesar de eu não ser evangélico, sou bastante cristão, eu creio muito que você só tem retorno daquilo que você faz. (...) Então se você quer ser melhor amanhã, você tem que fazer o melhor hoje. E nisso de fazer o melhor, eu aprendi que não existe recompensa melhor no mundo do que você ser bem tratado pelas pessoas”.*

Sobressaem-se ainda em suas respostas a responsabilidade pela contribuição individual para a melhoria da sociedade, dos valores de cidadania e do resgate pelo respeito ao próximo, como já declarado anteriormente pelos respondentes do grupo CG:

*IC-06: “Eu penso que você está formando um cidadão, você está trazendo também uma nova concepção de ser cidadão no Brasil, porque as pessoas às vezes perdem isso no decorrer da vida porque não têm tempo, não sabem seus direitos. Então quando você traz isso, principalmente em projetos de alfabetização... ele está fazendo o que? Ele está trazendo de volta, o direito de cidadania de cada um. O seu direito de andar, de agir, de trabalhar, de ser independente como cidadão. Eu penso que é uma inclusão realmente”.*

São os resultados não mensuráveis, não recompensáveis financeira ou economicamente que se sobressaem como motivação para o envolvimento, participação e crença na força do trabalho voluntário e comprometido com o social, dentro ou fora dos projetos e ações da DR-ES, mesmo que seja às expensas pessoais de tempo, lazer e dedicação a outras atividades:

*IC-05: “(...) pessoalmente eu me envolvo! Igual assim, o pessoal fala “você se envolve demais”, mas se eu acho que vai dar certo... (...). Se eu me proponho a ajudar, eu vou até o fim. Eu sou, eu tenho uma persistência muito grande pra levar e então eu me mato, mas eu dou conta, entendeu? E eu vejo que eu me entrego nesse sentido e isso não é legal, porque tem uma satisfação do resultado, mas eu tenho uma perda na minha vida pessoal. Então isso está comprometendo e aí a satisfação acaba tendo uma perda. Eu fico satisfeita pelos que ganharam, mas eu estou perdendo! ”.*

Embora acreditem que existam os que se envolvem com os projetos e ações sociais apenas por questões políticas, de postura mediante superiores na hierarquia ou interesse em se

destacar, quando perguntados sobre a participação dos demais colaboradores, um dos integrantes do CRAS afirma que:

*IC-01: “Em relação ao outros? Ah... eu penso que o objetivo é comum. É melhorar mesmo o ambiente de trabalho, a sociedade, melhoria de vida”.*

Há ainda as perspectivas que dizem respeito aos sentidos da não participação dos demais colaboradores expostos nas declarações dos entrevistados deste grupo e que, para fins didáticos, foram separados nas seguintes classes:

a) sentidos instrumentais: referentes à não participação decorrente da forma de operacionalização dos projetos e ações sociais da DR-ES:

*IC-02: “A ausência de participação talvez seja até por falta de informação, por falta de conhecimento e isso aí acaba gerando a falta de oportunidade. O voluntário no Brasil ainda é uma coisa, em termos de exploração de oportunidade, ela também é muito nova, embora o Brasil seja um dos países que mais pratica o voluntariado. Mas ele não é assim, difundido em todas as camadas da sociedade. Mas eu acredito que a partir do momento em que as pessoas passam a ter conhecimento de que voluntariado não é dar esmola, é você ter um compromisso e um comprometimento de repente oportunizar para uma outra pessoa alguma coisa que você teve (...) como a alfabetização, (...) então você pode dividir isso com alguém”.*

*IC-06: “Eu penso que está na divulgação. Agora que a empresa está pensando em divulgar tenho a impressão que vai aumentar a... a concepção dessas pessoas, porque elas vêem a imagem de empresa pública como uma imagem que não é social, só uma empresa burocrática ligada às leis. (...) Eu penso que a própria divulgação interna vai melhorar muito, o que está começando a acontecer”.*

*IC-08: “Eu acho que a gente, a empresa, ela tem que fomentar isso porque é claro que existem aquelas pessoas que já têm dentro de si aquela vontade de auxiliar o próximo, mas tem que ter um direcionamento da empresa. (...)”.*

*IC-09: “Pra mim significa que eles não estão sendo estimulados adequadamente, porque eu acho que qualquer um, eu acho que o brasileiro já tem assim essa coisa de estar participando, sabe, esse lado social aí. Você vê que nessas campanhas de combate à fome, você vê que o pessoal participa ativamente. Então eu acho que se não está tendo essa participação hoje é porque não está havendo um estímulo. A gente tem que ouvir as pessoas, o que tá faltando pra eles serem estimulados pra isso aí. Então eu acho que não está tendo o estímulo adequado pra essa situação, pra eles estarem participando”.*

b) sentidos subjetivos: referentes à não participação decorrente da forma de interpretação pessoal da participação em projetos e ações sociais da DR-ES:

*IC-03: “Eu acho que se não participa é porque não gosta mesmo! Porque fazer trabalhos assim é muito difícil. (...) Quer dizer, é algo complicado! Você tem que gostar da causa, você tem que gostar das pessoas que estão ali. Quer dizer, além de gostar do projeto, você tem que gostar daquilo que você vai fazer, porque senão...”.*

*IC-04: “Dói! Dor... Mas o problema é quando você mexe na cultura da empresa, nós vamos ter momentos, no começo, que vão ser mais tristes, mas tenha certeza que, pelo potencial, a gente vai ter muito mais alegria que tristeza”.*

*IC-05: “Eu acho que as pessoas daqui estão descrentes no Correios neste ponto. Eu tenho visto uma descrença assim, um não acreditar nas coisas, nos resultados que se espera, eu vejo que as pessoas não estão envolvidas. Quer dizer, eu acho que poderia ficar melhor. Então eu*

*vejo que alguns que se envolvem gostariam mas não são permitidos. Eu acho que o resultado tem que ser no ganho-a-ganho. Se eu tenho muita perda...”*

Além da falta de interesse pessoal, de divulgação e estímulo por parte da empresa, bem como problemas estruturais da ECT/DR-ES, enquanto elementos que ajudam a explicar os sentidos da fraca ou total ausência de participação, os integrantes do CRAS acreditam que a empresa tem oferecido pouco apoio no que diz respeito a recursos financeiros mínimos para a manutenção dos projetos. Possivelmente, a falta de estruturação dos atuais projetos e de seu alinhamento com as propostas da ECT pode auxiliar na compreensão da dificuldade na liberação de recursos, visto que, como entendido por alguns dos integrantes do CRAS, a empresa é pública, burocrática e funciona numa lógica diferente da lógica social, conforme apontado também por Garay (2004):

*IC-06: “difundir essa imagem social aqui dentro e lá fora é difícil porque a empresa pública, ela é burocrática, ela é ligada a normas, a leis, estatutos. E o social não é ligado a isso. Então, é uma coisa diferente que está começando a entrar o social na empresa e a empresa no social, ainda”.*

Assim como já discutido anteriormente, o conceito de Responsabilidade Social é continuamente tomado, não só na ECT ou DR-ES, por engano ou equivalente a projetos e ações sociais e cidadania (TEODÓSIO, 2000). De igual maneira e com base na declaração acima apresentada, entende-se como necessária uma breve discussão acerca do próprio conceito de social, antes de agregar a este o termo da responsabilidade. Segundo a definição de Doron e Parot (1998), **social** pode ser aplicado a tudo o que se relaciona com sistemas sociais, suas características e a participação das pessoas neles, não representando, entretanto, simplesmente algo que envolva ou afete muitas pessoas. Neste sentido, quando se aplica o termo social aos projetos e ações de uma organização, que em sua descrição, buscam alterar condições de vida, existência e posição numa dada sociedade, deve-se buscar compreender a relação que estes projetos e ações possuem com o contexto, local e público a quem se destinam.

É sobre a consciência das condições sociais a serem analisadas e as ações planejadas para que haja mudanças dentro e no entorno da empresa que a entrevistada se refere quando fala do “social entrar na empresa e a empresa no social”, visto que ambos operam em lógicas e com objetivos distintos (GARAY, 2004). Esta consciência, como já alertado por Domeneghetti (2001), ainda é uma novidade no meio empresarial no sentido de partir para a ação que propicie mudanças. Mesmo sob a prerrogativa do senso comum de social ser tudo aquilo que diz respeito às precárias condições de vida e miséria de milhares de

pessoas, exemplos como a fome e a necessidade de se alimentar, que não são por si mesmas sociais, mas sim fisiológicas. O social, nesse caso, diz respeito aos arranjos econômicos, políticos e culturais através dos quais riquezas e renda são distribuídas e o acesso a alimentos acontece, empregando então a estas condições um aspecto social profundo (DORON E PAROT, 1998).

Tanto os colaboradores do CRAS quanto os colaboradores em geral acreditam que a empresa deveria aproveitar melhor a confiança de que já goza junto à sociedade para obter melhores resultados com seus projetos e ações sociais, visto que a imagem da empresa, segundo suas respostas, pode ser ainda beneficiada por iniciativas sérias e direcionadas de maneira adequada. Não só a imagem, mas há a idéia compartilhada entre os pesquisados de que a empresa atua num ramo de negócios que, em si mesmo, e de acordo com a definição de *social* de Doron e Parot (1998), é um ramo de negócios também social. Os entrevistados apontam, indiretamente, para as possibilidades de ganhos que a empresa pode ter com seus projetos e ações sociais: aumento de receita, melhoria da qualidade de vida de seu público interno e externo e melhoria de sua imagem e satisfação de seus clientes internos e externos.

Com base nestas colocações, passa-se a expor então os resultados da análise dos dados agrupados na quinta categoria, ***“objetivos indefinidos e gestão fechada: participação dificultada”***. Foram analisadas as respostas dadas às questões 07, 08 e 09 do roteiro de entrevista dos integrantes do CRAS e, de forma unânime, a gestão participativa foi apontada como elemento viabilizador e de fomento da participação dos colaboradores em geral da DR-ES em seus projetos, por reconhecerem que muitos já possuem envolvimento fora da empresa com tais iniciativas.

Buscou-se analisar na perspectiva dos integrantes do CRAS se uma gestão mais participativa pode contribuir para fomentar a participação de colaboradores em projetos e ações sociais da ECT/DR-ES, de forma a atender o terceiro objetivo específico da pesquisa e obteve-se que:

*IC-01: “Sim, porque você começa a descentralizar as ações e as pessoas começam a ver, entendeu? Então à medida que você descentraliza e as outras pessoas começam a ver, comentar... elas começam a querer participar também e isso vai fomentando uma participação de forma geral”.*

*IC-02: “Com certeza. Obviamente você teria que estar vendo as situações, porque nós não somos uma empresa só localizada aqui na região da Grande Vitória. Então você teria que ver ações que pudessem ser desencadeadas também para o interior para que houvesse a possibilidade e a oportunidade para que as pessoas lá também participassem”.*

IC-03: *“Lógico! Vamos supor que vamos desenvolver um projeto naquela comunidade. Você poderia verificar, quais funcionários moram nessa comunidade, além de trabalhar nessa comunidade e eles poderiam se envolver de forma mais efetiva no projeto e na execução, em ambos”*.

IC-04: *“Faria uma diferença enorme! (...) Uma das coisas que nós temos que fazer no momento em que a gente pede o comprometimento das pessoas é o exemplo que você dá, em participar também do assunto e mostrar a efetividade da coisa. (...) Não tenha dúvida disso!”*.

IC-06: *“Pode aumentar. Eu acho que contribui porque as pessoas têm pensamentos diferentes. E as pessoas que estão imbuídas em projetos sociais lá fora, elas podem trazer isso aqui pra dentro e ela vai ter outras alternativas que a empresa pode inserir e melhorar ainda mais a sua efetividade como empresa, quer dizer a sua imagem”*.

IC-07: *“Eu acredito que sim. Muitas ações nascem de baixo pra cima, outras, elas vêm de cima pra baixo e ela já vem com força. Quando ela vem de baixo pra cima, se ganha apoio, vai crescendo e vai impregnando todo mundo. De cima pra baixo, se ela vier bem estruturada, bem montada, bem planejada, ela também mantém a sua força. Aí você consegue sim, você consegue uma participação, não vou dizer cem por cento porque não é todo mundo que está aí que tem o peito aberto pra isso, mas todas as pessoas que têm vontade e interesse de fazer, elas vão aparecer... e são muitas. Depende muito dos nossos dirigentes e infelizmente eu não sou dirigente, porque se eu fosse, com certeza eu ia abrir pra valer, com vontade mesmo, pra poder democratizar e dar oportunidade para que todos possam participar em prol das suas próprias comunidades”*.

IC-08: *“Eu acredito que sim, porque a participação aberta, eu vejo que as pessoas estão com a sua vontade própria de auxiliar em determinada coisa e não é uma imposição da empresa. Então isso seria também voltado de um modo voluntário, uma participação voluntária. Se as pessoas que têm interesse em contribuir pra alguma atividade social e a empresa, se ela oportunizar que isso também seja facilitado para o empregado, é claro que isso vai promover um desenvolvimento das atividades dentro da empresa”*.

Existe, na visão dos entrevistados, uma potencialidade muito grande a ser explorada na DR-ES e em sua opinião, a abertura à participação dos colaboradores, detentores deste potencial seria uma forma de viabilizar isso. A gestão participativa como forma de abertura da gestão à participação dos colaboradores em processos inclusive decisórios, pautada numa mudança de cultura e processos organizacionais, tal qual preconizada por Leite *et al* (2000), Libboni (2001) e Brito (2000), seria, segundo os entrevistados, uma forma de fomentar a participação nos projetos e ações sociais da DR-ES, visto que daria a seus colaboradores a oportunidade de serem ouvidos.

Suas sugestões e críticas poderiam ser analisadas e utilizadas na tomada de decisões, na concepção e na gestão dos projetos e ações sociais, evitando assim o desencontro citado no caso do Projeto “Selando a Cidadania” pelo entrevistado IC-03 de que *“(...) o funcionário, ele conhece muito mais a comunidade. Há um tempo atrás eles resolveram fazer um projeto ali em Andorinhas. Será que chamou algum funcionário que mora em Andorinhas pra perguntar o que o ele pensa sobre o bairro, sobre os projetos que eles queriam fazer? Tanto que o projeto não foi a frente”*.



Este relato retrata a situação onde o objetivo de “autopromoção” da participação descrito por Demo (2001) poderia ser atingido, caso as partes interessadas no projeto tivessem sido consultadas de maneira mais participativa e o planejamento tivesse sido realizado de forma conjunta e com base no material resultante das consultas, sendo ainda posteriormente validado pelos interessados, respeitando para tanto os aspectos de viabilidades técnica e econômica, tanto das consultas, quanto do projeto em si.

Uma importante observação feita foi de que, antes de se abrirem os projetos e ações sociais à participação de todos, faz-se necessário que se dominem estes temas, além de que se tenham definições de políticas regionais e corporativas para sua criação, manutenção, suporte, gestão e execução:

*IC-04: “Não adianta você solicitar a participação de alguém se você mesmo não sabe do que se trata. É um assunto extremamente novo na empresa”.*

*IC-05: “Como representantes dos Correios não têm participação por falta de política e enquanto essas políticas não estiverem definidas, enquanto a direção da empresa não se envolver diretamente, nada dá certo”.*

A falta de definições por parte da organização como um todo (AC e DR) em relação ao que se busca realmente com os projetos e ações sociais é uma fator que gera enormes dificuldades no posicionamento dos integrantes do CRAS no momento de gerir e executar um projeto, bem como de estender a possibilidade de participação aos colaboradores:

*IC-08: “Falta ter um direcionamento de onde ir, porque não adianta a gente simplesmente adotar algumas ações regionais sem que a gente tenha um respaldo da nossa administração central, sem que a gente tenha investimento pra isso, orçamento pra isso”.*

*IC-04: “(...) o que nós tínhamos, qual era a realidade que nós tínhamos quando eu fui chamado a ajudar a resolver: um problema de visibilidade e não falo só de visibilidade externa, mas de visibilidade interna, porque o que faltava na realidade, e a consultora da ASOCI tinha razão, nós estamos precisando é nos estruturar e as pessoas começam a entender quando a coisa está estruturada”.*

*IC-08: “(...) não existia, como eu falei pra você, uma orientação corporativa. Um exemplo é o caso dos voluntários, do voluntariado. Existia uma orientação anterior e depois ela foi mudada, depois houve uma nova reorientação de alguns anos atrás, mas nunca houve um foco de voluntariado empresarial e até hoje não existe essa definição. Esse é um exemplo, o voluntariado. Ou seja, nós ainda estamos iniciando nessa ação, mas, como não há uma definição ainda, então também a participação do nosso empregado se torna pequena. Então falta ainda muito de a gente fomentar isso dentro da empresa (...)”.*

*IC-02: “Com certeza está faltando algo também por parte da empresa, porque é preciso definir qual é a linha que ela quer de fato adotar, qual é o procedimento, para que as pessoas tenham conhecimento disso e sabendo o que a empresa quer e o que eu tenho condições ou até mesmo capacidade de fazer”.*

Na gestão dos projetos e ações sociais, a fraca participação é, segundo os entrevistados, consequência também da burocracia, falta de democratização dos projetos, falta de capacitação e motivação dos empregados, mas, sobretudo pela recusa da empresa em

ouvir o que os empregados têm a dizer, principalmente os que já estão envolvidos externa e internamente em projetos e ações sociais:

*IC-04: “É o ambiente, que não possibilita que as pessoas... elas não estão acostumadas a falar, a opinar? Mas logicamente que você tem de orientar e dizer, como empresa: “ó, estou aqui, estou presente, e estou fazendo isso. O que tu achas?”(...)”.*

*IC-09: “Mas eu acho que poderia haver assim, pelo comitê, um canal aberto, mais constante com os funcionários, entendeu?”.*

A cultura organizacional e as especificidades culturais e estruturais da diretoria regional é um outro fator apontado, tanto por Brito (2000) para o sucesso da gestão participativa, como pelos integrantes do CRAS como algo a ser levado em consideração na gestão dos projetos e ações sociais da DR-ES:

*IC-04: “A coisa chama-se cultura. Cultura organizacional. Eu acho que esse assunto é um problema que pode ser uma solução. Então como é que a gente faz pra você sair de uma empresa de rotina pra chegar numa empresa de gente? É mais ou menos por aí... acho que cultura é mudança da cabeça das pessoas, do coração das pessoas, mexer com a sensibilidade. Um erro que você vê e de vez em quando eu vejo algumas pessoas falando: “o Correios não consegue fazer nem o que deve fazer, vai fazer responsabilidade social? (...) Então você se disponibilizar é mudar a cultura! Você colocar o ouvido à disposição, isso no Correios não é fácil e na responsabilidade social você vai ter que ouvir a sociedade, ouvir fornecedor, você vai ter que ouvir quem sabe o teu concorrente”.*

*IC-02: “Partimos do seguinte princípio: a ECT desenvolve ações corporativas, mas existem as realidades regionais baseadas na cultura de cada região, daí basta adequar as proposta da empresa e aplicá-la na regional, ajudando quem está próximo da gente”.*

Por fim, apresentam-se os resultados agrupados na sexta e última categoria: **“tecnologias e informações à disposição + abertura da gestão = afrodisíacos para a participação”**, que buscou verificar se do ponto de vista dos integrantes do CRAS, as tecnologias da informação disponíveis podem viabilizar essa gestão mais participativa dos projetos e ações sociais da DR-ES. O termo afrodisíaco empregado no título da categoria teve por objetivo ilustrar bem o que os elementos TI e gestão participativa representam para os projetos e ações sociais da DR-ES, segundo os entrevistados: uma possibilidade de crescimento, de fomento da participação, mas que não representam uma fórmula mágica ou infalível sobre todos os colaboradores e gestores envolvidos.

O que se apreendeu com a análise das respostas da entrevista presencial (perguntas 08 e 09) foi um grande otimismo e expectativas em relação ao uso da TI para a gestão participativa e meios práticos de fomento à participação, pelo conjunto de facilidades que a tecnologia oferece, como a diminuição de distâncias, possibilidades de criação de arenas de discussão e subsídios para tomada de decisões (EISENBERG, 2002) e etc.:

*IC-04: “(...) obrigatoriamente pra você ter um sucesso, você tem que ter a TI à disposição porque hoje não se consegue fazer de outra forma!”.*

Entretanto, a tecnologia da informação foi considerada pelos integrantes do CRAS como um divisor de águas: colaboradores que têm acesso a TI e os que não têm, mas em uma proporção extremamente desigual. Na prática, os que têm acesso à TI na DR-ES ( e na ECT) formam um grupo muito menor em comparação ao outros, que, possivelmente, são os que realmente se envolvem em projetos e ações sociais da empresa e em iniciativas fora dela. Ou seja, há também uma maturidade no reconhecimento das limitações, tanto da TI quanto da própria DR-ES, em aplicá-la plenamente em seus projetos e ações sociais:

*IC-07: “(...) como é que você pode pensar em atingir um grande público pensando em trabalhar com TI onde as pessoas não têm acesso a isso? As pessoas que têm acesso à informática nos Correios são pessoas que trabalham meramente na parte administrativa e aí nós temos aí quatrocentas pessoas. Quatrocentas pessoas num universo de mil e setecentas é pouco mais de trinta por cento e não é suficiente para aquilo que a gente gostaria que fosse. Pra atingir as quatrocentas pessoas, mesmo essas que trabalham na parte administrativa, você ainda encontra ao pelo menos uns trinta por cento que tem dificuldade em trabalhar com (...) qualquer equipamento. (...). Então é muito difícil. Na minha visão, isso atinge um público muito pequeno. Então na minha visão a empresa ela não tem como ajudar mais do que está fazendo porque depende de investimento e o investimento no momento ele está voltado pra outro foco, não esse, da TI. As tecnologias da informação são limitadas a um grupo pequeno de pessoas e dentro desse grupo pequeno de pessoas, ainda existem pessoas com dificuldades para trabalhar e a grande massa, não tem o acesso. Então minha visão é essa: se a gente não consegue fechar essas brechas aí, não se consegue andar muito a frente com a TI”.*

*IC-08: “Olha... projetos e ações sociais, a gente tem que entender que tem que atingir a todos e... o nosso meio eletrônico ele não atinge a todos. Então eu acredito que a gente utiliza, mas cobrindo um segmento só dos nossos empregados. Como que a gente deve fomentar isso? Isso daí é uma situação que na verdade não é tão simples porque... a nossa força de trabalho a maior parte é voltada para o pessoal da base mesmo, que não tem o acesso fácil. Então pra gente atingir essa população é muito mais difícil se utilizando da tecnologia que a gente tem hoje”.*

Embora haja no Quadro 1 (p. 17) a descrição de um projeto de inclusão digital, o PIDI, é importante ressaltar que o mesmo possui suas limitações, principalmente no que diz respeito à quantidade de equipamentos disponíveis nos locais de maior concentração de empregados, a capacitação para operacionalização das máquinas e software, além dos tipos de informação e acesso disponíveis nestes terminais. Estas observações integram também a gama de necessidades de análise por parte do CRAS dos projetos atualmente implantados na DR-ES, discutida anteriormente.

Obviamente, nem todos os que participaram da entrevista têm esta opinião acerca dos problemas da TI na empresa, pois para um dos respondentes o acesso, a disponibilidade e o conhecimento é algo mais uniformizado, especialmente na DR-ES, como argumenta o entrevistado IC-09:

*“Ah, com certeza! Hoje o e-mail está super difundido, a página da Intranet também é super conhecida e então acho que é um grande canal pra se pesquisar projetos, pra se ouvir as pessoas, pra se ouvir idéias e acho que está super aberto, agora... tem que divulgar mesmo,*

*tem que divulgar bastante, incentivar as pessoas a participar, mostrar o que a gente está ganhando com esse trabalho. Não ganhando assim financeiramente não, mas ganhando do lado social, humano das coisas.”.*

Segundo os entrevistados, esta atmosfera de criação de “possibilidades” da TI (BUCY E GREGSON, 2001; BORGIDA E STARK, 2004) que ainda devem ser mais bem aproveitadas pela DR-ES para gerar resultados e as dificuldades enfrentadas pela empresa em democratizar o acesso a recursos tecnológicos não diminui a importância de seu uso e aplicação nos projetos e ações sociais dela, conforme atesta o entrevistado IC-07:

*“É importante? É importante, mas a empresa deveria ter outras políticas voltadas para o desenvolvimento do funcionário para essas tecnologias, porque isso faz parte da inclusão, isso é inclusão social, é a inclusão digital (...)”.*

Os entrevistados entendem que existem meios práticos destas possibilidades tecnológicas fazerem da gestão dos projetos e ações sociais algo mais aberto e participativo. O mais importante é que boa parte destes meios já está disponíveis na organização para gerir e distribuir informações de qualidade com mais agilidade e diminuir distância entre as unidades da diretoria regional, especialmente as do interior do estado, estando esta iniciativa, inclusive, em congruência com a própria missão da empresa<sup>12</sup>:

*IC-04: “(...) deveriam ser utilizadas de uma forma mais sistematizada porque a informação chega de uma forma muito rápida, usando essas tecnologias. Ela poderia ser mais utilizada, deveria ser sistematizada, poderia ser um canal de comunicação (...) e aí eles vão trocar experiências, vão poder ver e publicar fotos, então assim o alcance ia ser mais geral”.*

*IC-06: “Na divulgação mesmo. (...) Na veiculação da imagem do social, nessa participação do voluntariado, participação de ações sociais, participação de ações sociais internas. Eu acho que é um veículo que a gente tem e a Rede eu creio que só tem a ajudar”.*

Se existem possibilidades, então elas devem, segundo os integrantes do CRAS, ser aproveitadas para o fortalecimento e desenvolvimento dos projetos e ações sociais da DR-ES, inclusive seguindo exemplos de outras regionais, que já avançaram neste sentido:

*IC-08: “É claro que os e-mails auxiliam muito e a RádioCorreios auxilia muito, mas essa comunicação não chega, conforme eu falei pra você, não atinge diretamente a nossa base maior. (...) A tecnologia passando essa informação para os gestores através desses meios todos que você mencionou e o gestor tendo o papel de repassar a cada um deles essa informação. Diminuindo distâncias, agilizando o fluxo de informação e o controle, aí sim, aí seria uma gestão participativa, que não é... hoje ainda eu acho que é muito fraco dentro da nossa empresa”.*

<sup>12</sup> Missão da ECT: “Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”. Embora o termo Responsabilidade Social esteja presente em alguns documentos analisados, uma política propriamente dita de responsabilidade social definida, conhecida e divulgada não foi localizada pelo pesquisador. O Manual de Pessoal – MANPES possui, em seu Módulo 17, Capítulo 1, as definições acerca das ações sociais da empresa, mas não se constitui em uma política de definições propriamente dita.

A questão central que se levanta nessa discussão é a otimização e a disseminação do acesso a esses recursos que poderiam ser, inclusive, utilizados como um canal de *feedback* dos resultados dos projetos, acompanhamento e controle dos processos e projetos de forma geral. Criariam ainda um canal de comunicação de duas vias para consultas e debates entre o CRAS e os demais colaboradores envolvidos ou que queiram conhecer as iniciativas sociais da organização para se envolverem, fechando com isso os requisitos necessários ao modelo participativo de Pateman (1992), exposto na Figura 1 (p. 30). Este retorno sobre os resultados das ações e projetos implementados foi um elemento considerado relevante na fala de um dos entrevistados do CRAS:

*IC-09: “(...) acho que falta ainda um acompanhamento depois disso, porque, por exemplo, a gente fez todo o acompanhamento na implantação, agora depois disso, acho que tem que ter um acompanhamento assim, pra saber: ainda continua o projeto? Ainda continuam lá as pessoas? Tá dando chance a outros? Quantas crianças já passaram por ali? Quantas crianças já tiveram acesso? Então isso, está faltando também nos Correios, esse acompanhamento depois e um retorno”.*

Além do canal de comunicação, a TI pode também possibilitar, segundo os entrevistados, algo que ainda falta na gestão dos projetos e ações sociais da DR-ES, especialmente para que ela se torne aberta à participação: visibilidade do que se pretende e do que se alcança com os projetos e ações sociais da DR-ES:

*IC-04: “(...) a tecnologia é um fator relevante pra esse tipo de gestão, porque ela vai aumentar a propagação da comunicação e é uma coisa assim, que é... instantâneo”.*

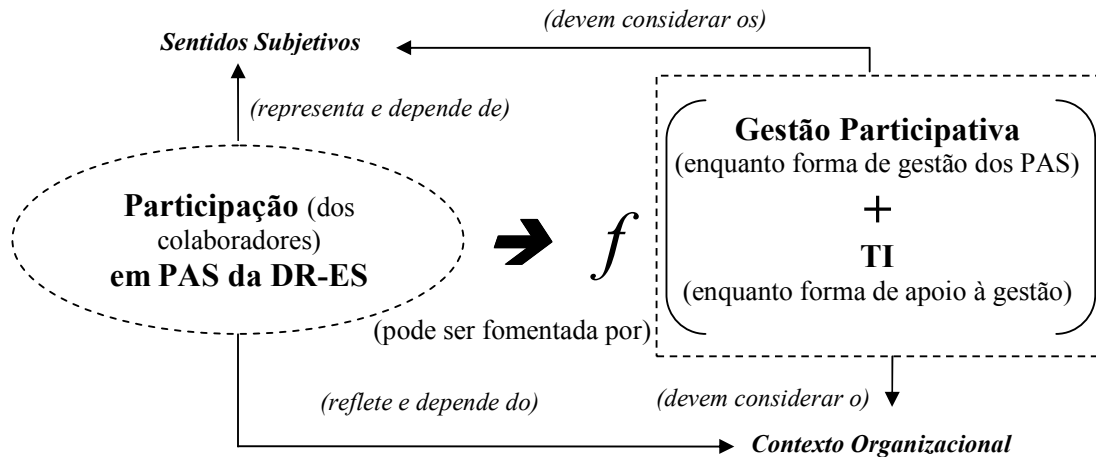
*IC-06: “(...) você está dando conhecimento do que a empresa pratica. Então, os empregados se sentem satisfeitos só em saber das coisas que vão acontecendo(...).”*

Mas o fator mais relevante apontado pelos entrevistados em relação ao uso da TI para uma gestão mais participativa é, além da disponibilidade do acesso, a capacitação técnica dos empregados para lidar com tais tecnologias e o suporte institucional para esta capacitação, já que, em alguns casos, ela não tem sido fornecida sequer para realização de suas tarefas rotineiras<sup>13</sup>. Ou seja, segundo os entrevistados, a TI pode contribuir para apoiar a gestão dos projetos e ações sociais da empresa no sentido de ser mais participativa, sem que se espere dela a solução dos problemas que antecedem seu próprio uso. Mas para isso, o acesso a tais tecnologias precisa ser democratizado (EISENBERG, 2002) e sua utilização, devidamente planejada e assistida.

---

<sup>13</sup> Por consequência de trabalhar na área de sistemas da empresa estudada e da observação participante realizada, o pesquisador possui conhecimento das dificuldades enfrentadas pelos usuários no uso dos sistemas que a DR-ES tem implantados.

Expostos os resultados analisados mediante a categorização dos dados, propõe-se então, um modelo conceitual que dê conta da explicação destes resultados, conforme apresentado na figura que se segue, elaborada com base na reflexão dos dados coletados e organizados, à luz do referencial teórico construído:



Legendas: PAS = Projetos e Ações Sociais

→ = (relação)

Figura 3: Modelo proposto de análise da participação fomentada pela gestão participativa apoiada pela TI nos projetos e ações sociais da DR-ES. Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o modelo proposto, pode-se inferir que:

- quanto maior for a abertura da gestão (DR-ES, CRAS) e quanto maior for o acesso às informações (em mídias eletrônicas ou convencionais) acerca dos projetos e ações sociais da DR-ES, possivelmente, maior será a participação de seus colaboradores neles;
- quando se propõe um fomento da participação por meio de uma gestão participativa, não se espera que esta seja limitada à execução dos projetos previamente definidos, mas sim que haja envolvimento dos colaboradores na concepção (definição, planejamento, opinião, sugestão, crítica e *feedback*) e também na execução dos projetos, sempre que possível. É neste contexto específico que a TI, segundo Andrade (2000), pode contribuir, visto que seu papel de apoio contempla:

- a diminuição de distâncias físicas e geográficas, especialmente na organização em estudo, onde todas as suas agências e demais unidades encontram-se ligados por uma rede de dados corporativa;

- a diminuição de problemas de representação dos interesses sociais dos colaboradores, de forma que se possa, democrática e conjuntamente, propor e avaliar projetos e ações sociais, como por exemplo, através de videoconferências, enquetes, pesquisas de opinião e canais de comunicação em duas vias, abertos à expressão das expectativas, críticas e sugestões dos colaboradores, não limitados ao horário de expediente da empresa.
- a representação dos sentidos subjetivos atribuídos à participação e do contexto organizacional no modelo proposto podem ser explicados por sua forte relação de complementaridade entre si, da seguinte forma:
  - por maiores que sejam, da infra-estrutura oferecida por uma organização em termos de tecnologias de consulta e *feedback* acerca de seus projetos e ações sociais, a mudança da cultura organizacional para implantação de uma gestão participativa, ao incentivo à participação voluntária por meio de uma gestão aberta e comunicativa, deve sempre partir do colaborador o entendimento de que é importante e necessário participar, visto que é ele quem atribui sentidos à sua própria participação;
  - em contrapartida, a compreensão da necessidade e importância por parte dos colaboradores de sua participação nos projetos e ações sociais pode ser minada, desestimulada ou canalizada de forma improdutiva, se a empresa não oferecer a infra-estrutura necessária para a viabilização da participação dos colaboradores em seus projetos e ações sociais.

Portanto, compreende-se que a atribuição de sentidos à participação e o contexto organizacional são indispensáveis ao entendimento de que o envolvimento de organizações públicas ou privadas em iniciativas sociais não é apenas um evento programado de combinação de elementos objetivos para alcançar resultados mensuráveis. Existe nisso uma rede de elementos sociais, institucionais, valores pessoais e interpretação de sentidos integrados entre si e que precisam encontrar na prática social e organizacional, o ponto de equilíbrio entre o objetivo que a empresa busca com projetos e ações sociais e a forma como ela coordena, orienta e apóia seus colaboradores para que estes, de forma voluntária, contribuam ou não para se alcançar tais objetivos.

Certamente a tarefa não é fácil, pois o número de colaboradores na DR-ES chega próximo aos mil e oitocentos indivíduos e dar vez e voz a todos, requer uma estrutura que desafia

os mesmos princípios da democracia enquanto uma estrutura dominante de governo (TEODÓSIO, 2000; ABRANCHES; 1985, PATEMAN, 1992), ainda que numa esfera extremamente reduzida como no caso das empresas. Obviamente, nem todos os colaboradores têm interesse em participar, mas até que se neguem a isso, são participantes em potencial. Para ouvi-los e envolvê-los, é necessário que se lance mão de recursos administrativos e tecnológicos (ANDRADE, 2000) para uma gestão que faça ecoar a voz dos que ativamente desejam contribuir e para buscar também a contribuição dos que ainda não despertaram para a realidade social que envolve a todos os cidadãos espírito-santenses, sejam eles ou não, colaboradores da DR-ES: a necessidade de intervir na própria realidade para mudá-la, mesmo que sua contribuição seja pequena.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com este estudo analisar a participação dos colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES de forma a compreender os sentidos a ela atribuídos e verificar se, do ponto de vista dos integrantes do CRAS, tal participação pode ser fomentada por meio de uma gestão participativa, viabilizada pelas tecnologias da informação disponíveis.

Em relação a esse objetivo, bem como quanto aos seus objetivos específicos, acredita-se que a pesquisa cumpriu com o que se propunha, visto que, dentre os resultados obtidos, podem ser destacados:

- que a participação dos colaboradores da DR-ES em seus projetos e ações sociais é ainda fraca e tímida, mas latentemente potencial. A participação é muito maior em projetos e ações sociais externos que internos da DR-ES;
- embora o acesso à informação seja fácil, faz-se necessária uma revisão de seus conteúdos, sua intenção e direcionamento, além de definições acerca dos meios e formas de disponibilização das mesmas. Uma importante oportunidade de reavaliação dos atuais projetos em andamento na empresa pelo CRAS para adequação aos seus objetivos e responsabilidades foi observada mediante a descrição e reunião dos projetos em um lugar comum na pesquisa. Esta oportunidade, se aproveitada, pode trazer mais clareza acerca do que a empresa realiza e pretende realizar por meio da delimitação, definição e divulgação de seus objetivos sociais.
- quanto à gestão, destaca-se a necessidade percebida pelos participantes da pesquisa de uma maior abertura por parte da empresa, essencial à participação de seus colaboradores, desde a criação de canais de comunicação em duas vias, até a



participação em processo de concepção e decisão dos projetos e ações sociais. Apontou-se a gestão participativa como uma possível forma de viabilizar os procedimentos necessários;

- os aspectos relativos à democratização do acesso às informações e tecnologias da informação revelaram que, embora haja recursos tecnológicos dos mais variados tipos disponíveis na empresa, faz-se necessário direcionar melhor sua utilização e disseminação para os objetivos que se pretendem alcançar com uma gestão mais participativa de projetos e ações sociais da DR-ES.

Por intermédio da pesquisa, foi possível perceber ainda que a oportunidade da DR-ES em realizar ações sociais e ao mesmo tempo obter benefícios financeiros, comerciais e competitivos é algo que precisa ser mais bem explorado, visto que poucas empresas deste porte, expressividade e receptividade social estão num ramo de atuação também social como o de prestação de serviços postais e bancários. Esse ramo pode, segundo a percepção do pesquisador e dos pesquisados, em congruência com a missão da empresa, prover cidadania e serviços básicos à comunidade e, ao mesmo tempo, gerar receita para a empresa, como é o caso do projeto Banco Postal e do projeto ainda em formatação, Cidadania Ativa, que visa à extensão de serviços postais em regiões fora dos padrões mínimos de prestação deste tipo de serviço, devido à falta de infra-estrutura.

A visibilidade tão desejada pelos gestores e envolvidos no que a DR-ES já realiza em termos de projetos e ações sociais pode ser alcançada em parte pelo uso de suas próprias ferramentas tecnológicas. Antes mesmo do término da pesquisa, uma proposta de elaboração de um *website* dinâmico e sob a gestão dos próprios detentores da informação para o novo comitê já estava sendo elaborada pela área técnica, em parceria com os integrantes do CRAS. Até o final da redação do relatório de pesquisa, esta proposta estava em avaliação junto ao coordenador do comitê para que, se aprovada, o portal eletrônico do CRAS fosse publicado na Intranet da DR-ES.

A participação em projetos e ações sociais, como foi possível perceber na exposição dos dados, é um assunto interessante, mas, ao mesmo tempo, complexo e delicado. Quando se trata de analisar a participação em projetos e ações sociais de uma organização movida por interesses econômicos e governamentais, maior ainda se torna a necessidade de cautela no avanço desta discussão.

Entretanto, o envolvimento de organizações orientadas ao lucro, dentre outras, neste segmento, tem se tornado cada vez mais comum (DOMENEGHETTI, 2001). As dificuldades começam a surgir desde a definição de objetivos, políticas e meios para viabilizar este envolvimento, visto que se tratam de duas lógicas distintas: a que orienta e caracteriza a gestão de uma empresa burocrática (ANDRADE, 2000) como a DR-ES e a que caracteriza a gestão do que se pode denominar “social”, no sentido que se tenta atribuir de uma maneira geral a este termo nestas ocasiões: a preocupação e a ação para com os que necessitam de algum tipo de apoio ou bem e não podem, por si mesmos, obtê-los em consequência de suas condições sociais.

Mesmo assim, para alguns dos entrevistados e em alguns dos projetos e ações sociais da DR-ES, este fator social se sobressai como o equivalente à filantropia, ao assistencialismo ou a solidariedade, a despeito da discussão acerca do social realizada por Doron e Parot (1998), onde as necessidades que se pretendem atender ocorrem em função de sistemas socialmente construídos ao longo da história do país, como o contexto histórico, político, econômico e cultural.

Essa “onda” de Responsabilidade Social e projetos e ações sociais “empresariais”, cada vez mais crescente no Brasil (GARAY, 2001) tem feito com que muitas organizações se lancem como “socialmente responsáveis”, apresentando projetos e ações sociais aos seus empregados e à sociedade como um todo, como é o caso da DR-ES. Mas encontrar formas para gerir o planejamento, a participação, a implementação e os resultados desses projetos e ações sociais, ainda se constitui em um grande desafio a ser vencido pelas organizações de uma maneira geral, conforme já argumentado por Andrade (2000) e Garay (2004). A especificidade destes projetos e ações sociais, as particularidades a serem observadas em sua gestão, apoiada ou não pela TI e as singularidades da própria participação, aliados ao contexto organizacional onde se desenvolvem estes projetos e ações sociais, torna tudo ainda mais desafiante.

Responder a questões como “quem participa?”, “como se participa?”, “por que se participa?” não é uma tarefa fácil, como foi possível constatar através dos levantamentos teórico e empírico realizados nesta pesquisa. Democratizar o acesso a informações sobre os projetos e ações sociais, aumentar a parcela de empregados da empresa contemplados pelas tecnologias da informação e atender às expectativas de todos os envolvidos é tão difícil quanto responder às primeiras perguntas. Respeitar as diferenças, as idiosincrasias,

os interesses, a indisponibilidade para participar e a história de vida de cada um dos envolvidos nestes projetos e ações sociais para o sucesso no fomento da participação dos colaboradores é um **pré-requisito** para as empresas que se envolvem com ações e projetos sociais. Este pré-requisito é importante, pois, conforme argumentado por Bordenave (1994), ninguém participa da mesma forma e não se deve, de forma alguma, conceder a participação como dádiva (DEMO, 2001) nem como imposição.

Além disso, precisa-se atentar para o fato de que não se poder pretender, como não se pretendeu com esta pesquisa, transformar a participação em panacéia, esperando que, com ela, todos os problemas enfrentados pela DR-ES na gestão de seus projetos e ações sociais venham a se resolver (BORDENAVE, 19994). Entender que a participação não é a solução de todos os problemas dos projetos e ações sociais da empresa, mas sim uma das vias para solucioná-los, é um requisito importante para os gestores na implementação de uma gestão menos centralizadora e disposta a ouvir o que os colaboradores têm a dizer para a melhoria das iniciativas da empresa neste segmento.

É importante ainda para estes gestores ter em mente que, quanto mais pessoas envolvidas, maiores as chances de se encontrar soluções que atendam às diversas expectativas presentes na DR-ES, mas aumentar a participação também requer uma modificação das formas de comunicação, de consulta e da própria participação em si. Aumentam as forças, mas isso também pode vir a significar o aumento de conflitos, de divergência de interesses e objetivos (BORDENAVE, 1994; DEMO, 2001). Saber como lidar com tudo isto é o papel da gestão participativa proposta por Dias (2000), Brito (2000) e apresentada para os projetos e ações sociais durante a pesquisa, que foi apontada por seus participantes como algo desejável e necessário na melhoria dos projetos e ações sociais da DR-ES.

Aprender a participar, ser educado para a participação no local do trabalho (PATEMAN, 1992) é desafiar a si mesmo, não só para participar em projetos e ações sociais de uma empresa ou de qualquer outra organização, mas para expandir continuamente suas capacidades participativas e habilidades cidadãs às demais esferas sociais.

Certamente os problemas encontrados nos projetos e ações sociais relatados neste estudo por meio das declarações dos pesquisados e dos documentos analisados não são exclusividade da DR-ES ou da ECT, visto que conforme Domeneghetti (2001) pontuou, a insipiência, a falta de domínio e de experiência ainda paira sobre as mais diversas iniciativas sociais empresariais. Entretanto, entende-se que a redefinição, avaliação e

divulgação dos projetos e ações sociais que a DR-ES já possui podem ser oportunizadas como formas do CRAS cumprir sua proposta funcional e uma boa oportunidade de reavaliação das práticas de gestão dos projetos e ações sociais da DR-ES, das ações isoladas de seus colaboradores e de melhorias a serem obtidas para os projetos reavaliados.

O domínio tecnológico que a DR-ES possui, destacado nacionalmente por prêmios decorrentes de auditorias internas e externas, precisa ser revisto, no sentido de ser aplicado como forma de prover um maior “*empowerment*” aos seus projetos e ações sociais, visto que esta mesma tecnologia, já disponível, tem sido cada dia mais empregada nos processos e na gestão da empresa. De uma forma ou de outra, a disseminação da cultura *Web* e outras ferramentas eletrônicas de gerenciamento e distribuição de informação já fazem parte da rotina diária de muitos dos empregados da empresa.

Mesmo com todos os problemas culturais e estruturais que esta nova realidade “em rede” (CASTELLS, 1999; 2003) impõe a todos, a DR-ES possui condições de torná-la um aliado no desafio de fazer da gestão de seus projetos e ações sociais, uma gestão mais aberta e atenta à participação de seus colaboradores. Para tanto, entende-se como sendo necessário, por parte de seus gestores e da própria empresa, a definição de políticas e projetos de inclusão digital abrangentes e que destinem o uso da TI para estes fins.

O potencial humano presente na empresa, na figura de seus colaboradores-voluntários, é algo que chama a atenção pela forma como tem sido muito mais utilizado por instituições externas à DR-ES que por ela mesma. Considerando ainda que se seus colaboradores já estão fortemente envolvidos em outras causas sociais, junto a outras instituições, para nisso uma oportunidade também apontada ao longo da pesquisa de criação e firmamento de parcerias que podem trazer maior visibilidade e possivelmente, melhores resultados aos projetos e ações sociais da DR-ES.

Quanto à contribuição teórica apresentada, este trabalho trouxe à discussão da gestão participativa nas organizações e à adoção de tecnologias da informação por parte das empresas a perspectiva do alinhamento com o tema da gestão de projetos e ações sociais empresariais. Embora de forma separada estes temas estejam crescendo cada vez mais no volume de publicações, a presente pesquisa traz uma contribuição a futuros trabalhos acadêmicos por estabelecer entre os três temas uma relação que pode ser avaliada na

prática cotidiana de uma organização e que não foi encontrada já estabelecida em outros trabalhos para referência.

Embora autores como Garay (2004) tenham abordado as dificuldades na separação da lógica substantiva social da lógica racional do mercado, Andrade (2000) tenha discutido a questão da adoção da TI de forma estratégica por organizações e Chain, Cunha, Knight e Pinto (2004) tenham avaliado o uso da TI como elemento potencializador da participação na interação entre cidadão e governo, a prática da gestão participativa como meio de fomentar a participação de colaboradores de uma empresa em seus projetos e ações sociais, tendo a TI como apoio deste tipo de gestão, mostrou-se uma discussão inédita nos levantamentos teóricos realizados.

A possibilidade de avaliação futura das proposições aqui realizadas, por si mesma, constitui novos temas de novas pesquisas, além da possibilidade de reavaliação dos resultados apresentados por este estudo, seja na DR-ES, seja em outras regionais da empresa que venham a se interessar por seus resultados.

Em termos de recomendações para trabalhos futuros, sugere-se que seja realizada uma pesquisa mais abrangente, com um prazo maior para coleta das respostas. Esta nova etapa poderia ser realizada envolvendo ainda mais colaboradores também da área operacional, através do PIDI, associado a *e-interview* e buscando complementar os resultados obtidos nesta primeira etapa, além de buscar mais sugestões de melhorias para a gestão dos projetos e ações sociais da DR-ES e avaliar dos trabalhos realizados pelo CRAS neste período.

Em função da expressividade das instituições religiosas nas respostas dos participantes desta pesquisa, quando questionados sobre sua participação em projetos e ações sociais, sugere-se uma análise:

- da influência (positiva e/ou negativa) da participação de colaboradores de empresas em projetos e ações sociais desta e de outros tipos de instituições sobre os projetos e ações sociais da empresa;
- do tipo e modelo de gestão destas organizações para estes projetos e ações sociais como forma de adaptações e melhoria das iniciativas empresariais, ou sua refutação em caso de inadequações;

- da possibilidade de parcerias entre empresas públicas e privadas e instituições sem fins lucrativos e/ou religiosas como forma de maximizar os resultados sociais.

Entende-se que, em termos de limitações da pesquisa, faltou uma maior divulgação interna na empresa pelas mídias de alcance mais abrangente, até mesmo por falta de conhecimento destas mídias e de seu alcance por parte do pesquisador, antes da realização da pesquisa. Esta oportunidade pode ser aproveitada em novas pesquisas, que podem ser usadas para confronto de seus resultados com os resultados aqui descritos, de forma a analisar se algo foi feito em relação às situações apontadas neste trabalho.

Por meio da devolução dos resultados deste estudo, da *e-interview*, de uma divulgação maior e prazos maiores de resposta, possivelmente pode-se obter uma participação mais embasada na realidade da DR-ES e enriquecedora para futuras pesquisas, de forma a se obter resultados que contribuam para a melhoria dos projetos e ações sociais da DR-ES de forma contínua, além de viabilizar uma análise mais abrangente para as demais regionais da ECT.

## REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, S. H. (1985) **Nem cidadãos, nem seres livres:** o dilema político do indivíduo na ordem liberal-democrática. In: Dados – Revista de Ciências Sociais, vol. 28, no.1, pp. 5-25.
- AKUTSU, L; PINHO, J. A. G. **Sociedade da Informação, accountability e democracia delegativa:** investigação em portais de governo no Brasil. In: XXVI ENANPAD. Anais em CD. Salvador: Anpad. Setembro 2002.
- ANDRADE, J.A. **Adoção de novas tecnologias da informação e a inovação organizacional no setor público brasileiro.** In: XXIV ENANPAD, 2000, Florianópolis. Anais do XXIV ENANPAD, 2000.
- AZEVEDO, C. B. **A estrela partida ao meio:** ambigüidades do pensamento petista. São Paulo: Entrelinhas, 1995.
- BALSAMO, A. **Myths of Information:** the cultural impact of new information technologies. Technology Analysis & Strategic Management, vol. 8, no. 3, 1996, pp. 341-348.
- BAMPTON, R. COWTON, C. J. The E-Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: **Qualitative Social Research** [On-line Journal], 3(2). May, 2002. Disponível em: <[http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02\\_bamptoncowton-e.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02_bamptoncowton-e.htm)>. Data de acesso: 02 de maio de 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.
- BENEYTO, J. **Informação e Sociedade:** os mecanismos sociais da atividade informativa. Petropolis: Vozes, 1974.
- BOBBIO, N. **O Futuro da Democracia:** uma defesa das regras do jogo. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

- BOCK, A.M.B.; GONÇALVES, M. G. M. **Subjetividade**: o sujeito e a dimensão subjetiva dos fatos. *In*: REY, F. L. G. Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BORDA, O. F. Reflexiones sobre democracia y participación. **Revista Mexicana de Sociología**. México, UNAM, Ano XLVIII, nº 3, 1980.
- BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação?** 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BORGIDA, E.; STARK, E. N. **New Media and Politics**: some insights from social and political psychology. *American Behavioral Scientist*, 48, p. 467 – 478, Dec. 2004, Sage Publications.
- BRITO, L. V. **Gestão Participativa como nova prática de gerência**. *In*: LEITE, F. T. (org). Por uma teoria da gestão participativa. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Unifor, 2000.
- BUCY, E. P.; GREGSON, K. S. **Media Participation**: a legitimizing mechanism of mass democracy. *New Media Society*, Sep. 2001; 3: 357 - 380.
- CÂMARA, M. A.; AUN, M P. **Telecentros para Inclusão Digital**: estudo comparativo em Minas Gerais. *In*: XXIX ENANPAD. Anais em CD. Brasília: Anpad. Setembro 2005.
- CAMARGO, M. F. *et al.* **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**: a Era da Informação – economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A Galáxia da Internet**. São Paulo: Jorge Zahar. 2003.
- CHAIN, A.; CUNHA, M. A.; KNIGHT, P.; PINTO, S. L. **E-gov.Br**: a próxima revolução brasileira. São Paulo. Prentice Hall. 2004.
- COUTINHO, C. N. **A democracia com valor universal**. Rio de Janeiro, Salamandra. 1884.
- CRUZ, M. S. **Tecnologia de Informação no espaço público**: o caso Telecidadão no Paraná. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- CUNHA, M.A.V.C.; DUCLÓS, L.C.; CORREA, S.M.; SOUZA, G. S. de. **O uso de meios eletrônicos no relacionamento do parlamentar com o cidadão e com o Poder Executivo nos grandes municípios brasileiros**. *In*: XXIX ENANPAD. Anais em CD. Brasília: Anpad. Setembro 2005.
- DALLARI, D. A. **O que é participação política?** São Paulo: Brasiliense, 1985.
- DEMO, P. **Dimensão Cultural da Política Social**. Recife, Massangana, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Intelectuais e Vivaldinos**: da crítica acrítica. ALMED, 1982b
- \_\_\_\_\_. **Participação é conquista**: noções de política social. São Paulo: Cortez, 2001.
- DIAS, M. L. D. **Recursos Humanos**: importância na Gestão Participativa. *In*: LEITE, F. T. (org). Por uma teoria da gestão participativa. Novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Unifor, 2000.
- DIMAGGIO, P.; HARGITTAI, E.; NEUMAN, W. R.; ROBINSON, J. P. Social implications of the internet. **Annual Review of Sociology**. Vol. 27, 2001, p.307-336.
- DOIMO, A. M. A. **A Vez a Voz do Popular**: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: Anpocs, 1995.
- DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado**: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos. 2. ed. São Paulo: Esfera, 2001.

\_\_\_\_\_. **Definição, tipificação e implantação do setor de voluntários.** In: PEREZ, C. JUNQUEIRA, L. P. (org.). *Voluntariado e a gestão das políticas sociais.* São Paulo: Futura, 2002.

DORON, R. PAROT, F. **Dicionário de Psicologia.** São Paulo: Editora Ática, 1998.

DOWNING, J. D. H. **Mídia Radical: rebeldia nas comunicações e movimentos sociais.** Editora Senac. São Paulo, 2002.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Intranet Corporativa, **A Empresa.** Disponível em: <<http://intranect/intranet/aempresa/default.cfm>> Acesso em: 07 fev. 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Gestão.** Brasília/DF, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Gestão.** Brasília/DF, 2006.

\_\_\_\_\_. **O Papel dos Correios na formação da Sociedade da Informação: a experiência brasileira.** Briefing do Departamento de Negócios e Operações na Internet. Brasília/DF, 2005.

EISENBERG, J.; CEPIK, M. (Org.). **Internet e Política: teoria e prática da democracia eletrônica.** Belo Horizonte: UFMG, 2002, p. 293-314.

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

FOSSÁ, M.I.T. **As Representações Sociais Construídas pelos Catadores de Materiais Recicláveis.** Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: ENANPAD, 2006.

FRANÇA FILHO, G.C.; SALAZAR, C. R. S. **Por uma crítica anti-utilitarista da gestão do Voluntariado: reflexões à luz do caso Obras Sociais Irmã Dulce (OSID).** IV Encontro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, 2006.

FREITAS, F. R.; VENTURA, E. C. F. Voluntariado empresarial: uma questão de legitimidade? Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ENANPAD, 2004.

GARAY, A. 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.

GARAY, A. B. S. **Quais seriam as motivações para funcionários se engajarem em programas de voluntariado empresarial e que tipo de relação de troca se realiza nesta ação voluntária?** III Encontro de Estudos Organizacionais. Atibaia, 2004.

GARZA, G. The internet, narrative, and subjectivity. **Journal of Constructivist Psychology,** Vol. 15, 2002, p.185-203.

REY, F. L. G. **Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural.** São Paulo: Thomson, 2003. 290 p.

REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: Os processos de construção da informação.** 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005. v. 1. 205 p.

HELOANI, J. R. **Organização do Trabalho e administração: uma visão multidisciplinar.** São Paulo: Cortez, 1996.



- KLANDERMANS, B. The Demand and Supply of Participation: Social-Psychological Correlates of Participation in Social Movements. *In: Revista de Psicologia Política*, nº 3, vol. 2. São Paulo, 2002.
- KLEIN, H. K. Tocqueville in cyberspace: using the internet for citizen associations. *Information Society*, 15(4), 213-220, 1999.
- LANDIM, L., SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa.** Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.
- LEE, R. **Doing research on sensitive topics.** London: Sage, 1993.
- LEITE, F. T. **Por uma teoria científica da gestão Participativa e da Economia de Comunhão.** *In: LEITE, F. T. (org). Por uma teoria da gestão participativa. Novo paradigma de administração para o século XXI.* Fortaleza: Unifor, 2000.
- LIBBONI, M. T. L. **A História da Participação dos Trabalhadores nas Empresas: uma Revisão Crítica.** Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: ENANPAD, 2001.
- LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência.** Petrópolis: Vozes, 1995.
- LIMA, T. M. **A política Social no dia-a-dia.** São Paulo, Cortez, 1982.
- MACPHERSON, C. B. **A democracia liberal: origens e evolução.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo, Martins Fontes, 1992.
- IWAMOTO, H. M. **Uma Análise Crítica das Relações de Serviços Educacionais: O Caso dos Docentes de Matemática da Unviersidade Federal do Espírito Santo.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- O'DONNELL, G. **Democracia Delegativa?** Novos Estudos. Nº 31, out. 1991.
- PALASSI, M. P. **Privatização! Uma solução problemática: o impacto do movimento (anti) privatização na participação dos trabalhadores em ações coletivas.** Tese de Doutorado. São Paulo, PUC. Abr. de 2004.
- PATEMAN, C. **Participação e Teoria Democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PINHO, J. A. G. **Governo eletrônico no Brasil: realidade, possibilidades e limites.** III Congresso Internacional de Direito e Tecnologias da Informação (CIBERCON). Salvador. IBDI - Instituto Brasileiro de Política e Direito da Informática. 2004.
- PINHO, J. A. G.; IGLÉSIAS, D. M.; SOUZA, A. C. P. **Governo eletrônico, transparência, accountability e participação: o que portais de governos estaduais no Brasil mostram.** *In: XXIX ENANPAD. Anais em CD.* Brasília: Anpad. Setembro 2005.
- REED, M. **Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado.** *In: CLEGG, R.C.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FICHER, T. (Org. ed. brasileira) Handbook de Estudos Organizacionais.* São Paulo: Atlas, 1998.
- SANTOS, W. G. **Cidadania e justiça: a política social na ordem brasileira.** São Paulo, Campus, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Razões da Desordem.** Rio de Janeiro. Rocco, 1993.
- SANTOS, B. S. **A reinvenção solidária e participativa do Estado.** Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1998. Paper apresentado no seminário Sociedade e Reforma do Estado, ocorrido em São Paulo, entre 26 e 29 de Março de 1998.
- SARTORI, G. **A Teoria da Democracia revisitada.** São Paulo, Ática, 1994.

- SCHEMENNER, R. W. **How can service businesses survive and prosper?** Sloan Management Review. Spring, 1986.
- SEONAE, J. **Sociedad post industrial y formas de participación política.** Psicología Política de la Sociedad Contemporânea. Valência: Ed. Promolibro, 1990.
- SOUZA, M. L. **Desenvolvimento de comunidade e participação.** São Paulo: Cortez, 2004. 8ª. ed.
- STORCH, S. **Discussão da participação dos trabalhadores na empresa.** In: FLEURY, M.T.L e FISCHER, R.M. (coord.) *Processo e relações do trabalho no Brasil.* São Paulo: Atlas, 1987.
- TAMBINI, D. **New media and Democracy: the civic networking movement, new media & society.** Sage Publications, 1(3): 305-329, 1999.
- TEODÓSIO, A. S. S. **Construindo planos estratégicos de cidadania empresarial.** In: *Memórias do XIII Congresso Latinoamericano de Estrategia*, p. 83-85, abr. 2000.
- \_\_\_\_\_. **Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA. Niterói. Anais. Niterói: ABCP, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Democracia eletrônica e terceiro setor: novos formatos, velhos dilemas da participação popular.** *Integração - Revista do Terceiro Setor*, nº 41, ago. 2004.
- TEIXEIRA, E. **O local e o global: limites e desafios da participação cidadã.** São Paulo: Cortez, 2001.
- VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 6a ed. Editora BRASPORT. 2005.
- VIDAL, F. A. B.; MENEZES, M. I. C. B. B.; COSTA, D. P. B.; COSTA, S. P. B. **Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do Terceiro Setor.** In: XXVIII ENANPAD. Anais em CD. Curitiba: Anpad. Setembro 2004.
- YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira. 1967.

## **APÊNDICES E ANEXOS**

## APÊNDICE 01 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA DR-ES

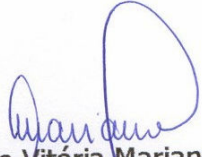
### AUTORIZAÇÃO

Eu, **Matilde Vitória Mariano, Diretora Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Estado do Espírito Santo**, autorizo ao colaborador **Reziere Degobi da Silva, lotado no órgão ES/GETEC/ATEND AREAS CLIENTES** a realizar no âmbito desta diretoria, uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo *analisar de que maneira mecanismos tecnológicos disponíveis na ECT/DR-ES podem contribuir para a gestão participativa e no fomento à participação dos colaboradores em ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.*

Neste sentido, o colaborador, fica autorizado a utilizar recursos como a Rede Corporativa para pesquisar sobre os projetos e ações sociais, o gerenciador de e-mails e de sites para realizar pesquisas de opinião sobre os projetos e ações, bem como participar de reuniões e ter acesso a documentos do comitê de Responsabilidade Social com fins únicos e exclusivos de levantamento de dados não confidenciais para a pesquisa. Se necessário, concedo-lhe ainda a autorização para a realização de entrevistas com colaboradores nas dependências da empresa, desde que o objetivo destas não sejam diferentes dos propósitos da pesquisa ora proposta.

Sem mais para o momento, subscrevo-me.

Vitória-ES, 06 de junho de 2006.

  
Matilde Vitória Mariano  
Diretora Regional  
ECT/DR-ES

## APÊNDICE 02 - CONVITE PARA PARTICIPAR DE FORMA ANÔNIMA DA PESQUISA

---

Prezado(a),

Como já é de conhecimento de alguns colegas, estou realizando uma pesquisa **acadêmica** para conclusão do meu programa de **Mestrado em Administração na Universidade Federal do Espírito Santo**. Como forma de aliar os estudos ao meu cotidiano profissional, solicitei a autorização da Diretoria Regional do Espírito Santo para aplicar a pesquisa em alguma área da empresa e fui autorizado a estudar o caso dos **Projetos e Ações Sociais** desenvolvidos por esta regional, por intermédio do Comitê Regional de Ações Sociais (CRAS)

Assim sendo, em convergência com alguns dos temas que estou pesquisando (Participação e Tecnologias da Informação), disponibilizei um formulário eletrônico na IntranetES, para ser respondido de forma **ANÔNIMA** pelos que se dispuserem a colaborar para a realização da minha pesquisa. Com base em uma consulta de seleção aleatória de colaboradores que desenvolvi, seu nome foi escolhido e por esta razão, envio-lhe este convite de participação, ao qual  **você poderá recusar** sem receios ou constrangimentos.

O acesso ao *site* da Entrevista Eletrônica é **exclusivo** para o colaborador que se disponibilizar a participar e suas respostas não podem ser lidas nem alteradas por mais ninguém a não ser pelo próprio respondente.

**Para receber o link de acesso ao formulário, bem como as instruções para respondê-lo, apenas responda a este e-mail confirmando sua participação.**

**A entrevista eletrônica ficará disponível na IntranetES de 30/08/06 até 29/09/06 e após este período, não será mais possível responder ou alterar as respostas da pesquisa.**

**Não existe resposta certa nem errada.** O que busco com esta pesquisa é apenas sua opinião, sem necessidade de consultas a fontes externas ou terceiros para respondê-la. Você não precisa mais do que alguns minutos para participar desta pesquisa, mas precisa concordar em participar e ser sincero em suas respostas. Ressalto que seus dados de participação (matrícula, login, e-mail ou respostas) **não** serão divulgados e que **sua contribuição é muito importante para o meu trabalho.**

**Aguardo seu retorno** e antecipadamente, agradeço sua atenção até aqui dispensada.

Cordialmente,

**Reziere Degobi**  
DR-ES/GETEC

## **APÊNDICE 03 – ENDEREÇO DA PESQUISA E TEXTO EXPLICATIVO SOBRE O PROCESSO**

---

Obrigado por aceitar participar!

**A entrevista eletrônica ficará disponível na IntranetES de 30/08/06 até 29/09/06 e, após este período, não será mais possível responder ou alterar as respostas da pesquisa.**

**Não existe resposta certa nem errada.** O que busco com esta pesquisa é apenas sua opinião, sem necessidade de consultas a fontes externas ou terceiros para respondê-la. Você não precisa mais do que alguns minutos para participar desta pesquisa, mas precisa concordar em participar e ser sincero em suas respostas. Ressalto que seus dados de participação (matrícula, login, e-mail ou respostas) **não** serão divulgados e que **sua contribuição é muito importante para o meu trabalho.**

**TODAS AS PERGUNTAS SÃO DE RESPOSTA OBRIGATÓRIA!**

**Para acessar a pesquisa, basta clicar [aqui!](#)**

Mais uma vez, agradeço sua colaboração.

**Reziere Degobi**  
DR-ES/GETEC

## APÊNDICE 04 – ROTEIRO DA E-INTEVIEW

---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.      A) Sexo: ( ) M ( ) F      B) Idade: \_\_\_\_anos.  
 C) Escolaridade: \_\_\_\_ grau ( ) completo ( ) incompleto Pós-Graduação? ( ) Sim ( ) Não  
 D) Área da Empresa representada:  
 ( ) Administrativa (Gerencias da Grande Vitória)      ( ) Rede de Atendimento (Agências)  
 ( ) Operacional (CDDs)      ( ) REOP (01, 02 ou 03)

---

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- ✓ De acordo com seus conhecimentos e pontos de vista próprios, responda as perguntas abaixo e ao finalizar, clique no botão SALVAR.
  - ✓ As questões de número: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10, permitem escolher apenas uma das opções apresentadas.
  - ✓ A questão 7 é de múltipla escolha e permite a seleção de mais de uma resposta.
  - ✓ Nas questões de número: 2, 6, 6.1, 7, 8, 9, 9.1, 9.2, 10 e 11, onde há espaço para respostas, escreva sua opinião, da forma como achar mais conveniente, lembrando que SUA PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA É ANÔNIMA e seus dados NÃO são divulgados.
- 

#### 1) É de seu conhecimento que a DR-ES desenvolve projetos e ações sociais?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

#### 2) Como a informação de que a DR-ES desenvolve projetos e ações sociais chegou até você?

- ( ) Desconheço que a DR-ES desenvolve projetos e ações sociais  
 ( ) Por mídia eletrônica (e-mail, periódicos eletrônicos, Intranet...)  
 ( ) Por mídia impressa (periódicos impressos, folhetos, documentos oficiais...)  
 ( ) Por mídia eletrônica e também por mídia impressa  
 ( ) Fiquei sabendo por meio de outro(s) colaborador(es)  
 ( ) Outra fonte de informação: \_\_\_\_\_

#### 3) Sabe quem são as pessoas e órgãos responsáveis pela gestão de projetos e ações sociais na DR-ES?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

#### 4) Como é, na sua avaliação, a divulgação das informações sobre projetos e ações sociais da DR-ES?

- ( ) pouca divulgação  
 ( ) satisfatória  
 ( ) ampla divulgação

#### 5) Como você classifica o acesso em geral às informações sobre projetos e ações sociais da DR-ES?

- ( ) de fácil acesso  
 ( ) o acesso é difícil  
 ( ) não possui acesso

#### 6) A divulgação e disponibilidade de informações pertinentes e atualizadas sobre projetos e ações sociais da DR-ES, para a sua participação neles é:

- Sem importância
- Indiferente
- Importante
- Fundamental

**6.1 - Por quê?** \_\_\_\_\_

**7) Quais são as suas fontes de informação sobre projetos e ações sociais da DR-ES?**

**Marque mais de uma opção, se necessário:**

- Nenhuma
- O Postal
- InformES
- IntranetES
- E-mail
- Rádio Correios
- Portarias e Anexos 0 (Zero)
- Boletins Técnicos Impressos
- Boletins Técnicos na Intranet
- Primeira Hora
- Outros Colaboradores

Outra Fonte: \_\_\_\_\_

**8) De que forma você participa nos projetos e ações sociais desenvolvidos pela DR-ES?**

- Não participo
- Participo na gestão
- Participo na execução
- Participo na gestão e também na execução
- Outra forma de participação. Especifique: \_\_\_\_\_

**9) Em sua opinião, a DR-ES deve desenvolver projetos e ações sociais?**

- Sim
- Não

**9.1 - Por quê?** \_\_\_\_\_

**9.2) Se você respondeu SIM à questão de número nove, exemplifique quais os tipos de projetos e ações sociais que a DR-ES deveria desenvolver ou priorizar e justifique sua resposta:** \_\_\_\_\_

**10) Fora dos horários de expediente da DR-ES, você participa de algum projeto ou ação social, que não seja desenvolvido ou apoiado por ela?**

- Participo
- Não Participo

**10.1 - Se você participa ou não, responda: por quê?** \_\_\_\_\_

**11) Descreva o que significa para você participar de ações e projetos sociais desenvolvidos pela DR-ES, mesmo que você NÃO participe de nenhum:** \_\_\_\_\_



## APÊNDICE 05 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

---

### Integrantes do CRAS

A) Sexo: ( ) M ( ) F    B) Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. Idade: \_\_\_\_ anos.

C) Escolaridade: \_\_\_\_ grau ( ) completo ( ) incompleto - Pós-Graduação? ( ) Sim ( ) Não

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.    Duração: de \_\_\_\_ até \_\_\_\_ hs.    Total: \_\_\_\_ minutos.

---

1) Em sua opinião, é importante que as empresas de uma maneira geral e especificamente a DR-ES, desenvolvam projetos e ações sociais? Por quê?

2) Você acredita que a DR-ES realmente busca a participação de seus colaboradores (*em geral*) em ações e projetos sociais? (*Explico: ou seja, qual o tipo de participação desejada pela empresa, da que vai da concepção, passando pela gestão e até a execução ou resume-se apenas à execução?*) Por quê?

3) Quanto a atual forma de gestão de ações e projetos sociais da DR-ES, como ela pode ser atualmente classificada? (*Explico: como participativa ou os colaboradores que não fazem parte do CRAS só se envolvem na execução dos projetos e ações?*) Por quê?

4) Como você classificaria a participação dos colaboradores em geral da DR-ES no desenvolvimento dos projetos e ações sociais da empresa? (*Explico: fraca, forte, poderia ser melhor...*) Por quê?

5) E como é a sua participação no desenvolvimento dos projetos e ações sociais da DR-ES? Por quê?

6) Fora da DR-ES, você participa de ações e projetos sociais? De que tipo? Por quê?

7) Você acredita que uma gestão mais participativa dos projetos e ações sociais da DR-ES, pode fomentar a participação de seus colaboradores? De que forma e por quê?

8) As tecnologias da informação (*exemplos: e-mail, Internet, RádioCorreios, IntranetES...*) disponíveis na DR-ES são aplicadas (*ou deveriam ser*), no desenvolvimento dos projetos e ações sociais que a empresa coordena? Por quê?

9) Em termos de uma gestão mais participativa dos projetos e ações sociais da DR-ES, como a tecnologia da informação pode contribuir? Por quê?

10) Descreva o que significa para você, a sua participação, nos projetos e ações sociais desenvolvidos pela DR-ES?

11) E o que significa, em sua opinião, a participação (*ou a ausência de participação*) dos demais colaboradores em ações e projetos sociais desenvolvidos pela DR-ES?

12) Há alguma outra colocação ou aspecto desta discussão que você considera relevante e que até o momento não discutimos?

## APÊNDICE 06 - SELEÇÃO DOS COLABORADORES PARA LISTA- CONVITE DA E-INTERVIEW

---

A seleção se deu de forma aleatória, sem ordenação dos dados dos colaboradores que preenchessem os critérios abaixo estabelecidos em linguagem computacional:

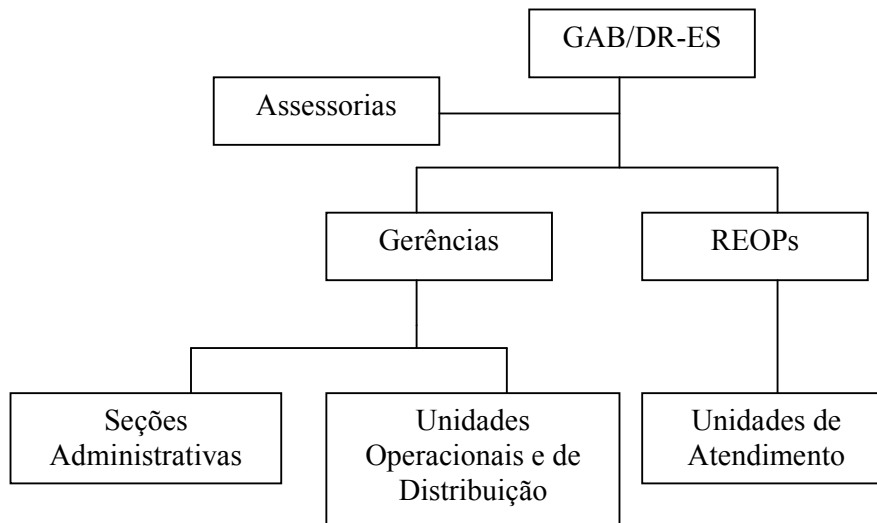
```

SELECT TOP 60
    C.COL_MATRICULA, C.COL_NOME, C.COL_EMAIL, O.ORG_EMAIL, O.ORG_SIGLA
FROM
    DBO.BDR_COLABORADOR C INNER JOIN DBO.BDR_ORGAO O ON C.ORG_ID =
O.ORG_ID
WHERE
    C.ORG_ID IN (SELECT
        ORG_ID
    FROM
        BDR_ORGAO
    WHERE
        ORG_SIGLA LIKE '%GERAD%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%GEREC%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%GETEC%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%GEVEN%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%GCTCE%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%GINSP%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%GECOF%'
        OR ORG_SIGLA LIKE '%REOP%'
        OR ORG_SIGLA LIKE 'AC %'
        OR ORG_SIGLA LIKE 'CDD%'
        AND ORG_SIGLA NOT LIKE 'ACC%'
        AND ORG_SIGLA NOT LIKE 'ACF%'
        AND ORG_ATIVO = 1)
    AND C.COL_ATIVO = 1
    AND C.COL_DT_DESLIGAMENTO IS NULL
    AND C.COL_EMAIL IS NOT NULL
    AND C.TPC_ID = 2
    --- REMOVENDO OS COLABORADORES DO PRÉ-TESTE
    AND (COL_MATRICULA NOT IN (82791113, 82791180, 82779724, 82793875)
    --- REMOVENDO OS INTEGRANTES DO CRAS E O PRÓPRIO PESQUISADOR
    OR COL_NOME NOT IN (SELECT COL_NOME FROM BDR_COLABORADOR
WHERE COL_NOME IN ('REZIERE DEGOBI DA SILVA', 'ITO FERREIRA BREIER',
'MARIA TERESA FRIZEIRA', 'LUCIA MITIKO MASSUYAMA MARTINELLI', 'NEY
BATISTA DE ALMADA', 'ANTENOR OLIVIERI CAIXETA', 'MARCOS NOGUEIRA
TORRES', 'NELICE DE ANDRADE CARVALHO', 'MARGARETH DIAS DOS SANTOS',
'ROBERTO ELIAS DO NASCIMENTO', 'ANDRE LUIZ NASCIMENTO REIS', 'CELIA DE
SOUZA', 'MARIA GORETTI EMEDIATO FERNANDES', 'GILSON JOSE PIMENTA',
'IVONETE LUCIA ZANOTTI'))))

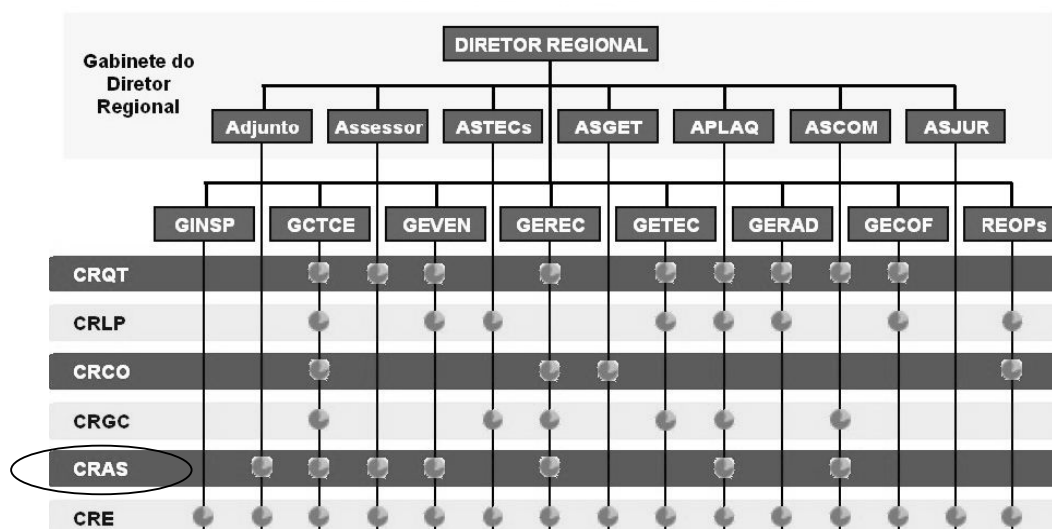
```

## ANEXO 01: ORGANOGRAMAS DA DR-ES

- Organograma Simplificado da DR-ES:



- Estrutura Matricial de Gestão da DR-ES (comitês):



Fonte: Relatório de Gestão da DR-ES (2006).

