

OS SENTIDOS DA PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NOS PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DOS CORREIOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Reziere Degobi da Silva*
Márcia Prezotti Palassi**

Resumo

A gestão de projetos e ações sociais nas organizações e o trabalho voluntário dos colaboradores têm atraído a atenção de gestores e acadêmicos, a partir de 1990. Este artigo analisa os sentidos da participação dos colaboradores em projetos e ações sociais dos Correios do Espírito Santo, visando compreender se a participação, por meio da Gestão Participativa associada à Tecnologia da Informação, poderia ser potencializada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória. A obtenção dos dados deu-se através de 09 entrevistas presenciais, 23 *e-interviews* e observação participante. Os resultados foram submetidos à análise de conteúdo. Os sentidos referem-se à satisfação, omissão, oportunidade, frustração, espiritualidade e missão. Conclui-se que a participação ainda é fraca, mas latentemente potencial. Os colaboradores apontam a necessidade de definição de políticas regionais e corporativas para a gestão dos projetos e ações sociais, criação de canais de comunicação em duas vias e acesso à informação.

Palavras-chave: Gestão participativa. Subjetividades. Projetos e ações sociais organizacionais.TI.

THE MEANINGS OF EMPLOYEES' PARTICIPATION IN SOCIAL PROJECTS AND ACTIONS OF THE ESPÍRITO SANTO STATE'S POST OFFICE

ABSTRACT

Project management and social action organizations and voluntary work of the employees have attracted the attention of managers and academics since 1990. This article examines the meanings of participation of employees in social projects and actions of the Espírito Santo State's Post Office, seeking to understand if the participation, through the Participatory Management related to Information Technology could be increased. This is an exploratory qualitative research. Data collection took place over 09 interviews, and 23 *e-interviews* and participant observation. The results were subjected to content analysis. The directions refer to the satisfaction, omission, opportunity, frustration, spirituality and mission. It follows that participation is still weak, but latently potential. The employees point to the need for regional and corporate definitions to manage projects and social activities, establishment of channels for two-way communication and information access.

Key words: Participation. Participative management. Subjectivities. Social organizational projects and actions. Information Technology.

* Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Prof. da Pós-Graduação de Especialização em Administração Pública da UFES e da Pós-Graduação MBA do Centro Universitário de Vila Velha. Endereço: Rua José Cassiano dos Santos, 215/101, Taurus, Fradinhos. Vitória/ES. E-mail: rezieredegobi@gmail.com

** Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. Prof. do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração/PPGADM e em Ciências Sociais/PPGCSO da UFES. Pesquisadora do Laboratório de Estudos Políticos – LEP/UFES. Coordenadora do Observatório de Políticas e Práticas Participativas – PPGADM/UFES. E-mail: mprezotti@hotmail.com

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 dos debates 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, bem como de outros, como democracia, voluntariado, responsabilidade social e cidadania revelam, também, a aspiração de setores diversos da sociedade, numa tentativa de assumirem uma posição mais ativa na definição de sua própria trajetória (VIDAL *et al.*, 2004).

A relação entre participação, 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 no meio acadêmico (FRANÇA FILHO; SALAZAR, 2006). Apesar da singularidade que define o trabalho voluntário, bem como a motivação dos colaboradores de uma empresa para executá-lo, há uma tendência a profissionalizar essa atividade, visando mensurar e, até mesmo, otimizar os resultados que ela produz (GARAY, 2004), o que leva a uma reflexão sobre o modelo de gestão a ser adotado.

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. É nesse contexto que a Tecnologia da Informação – TI é trazida à presente discussão. De forma paradoxal, os mesmos dispositivos para controle e distribuição de informações tornam-se uma fonte potencial de monopólio do poder e exclusão. Mas, simultaneamente, oferecem um ferramental adequado para construir espaços e meios de divulgação de informações, idéias e debates de interesse popular, de participação e desenvolvimento social.

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. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo 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 Comitê Regional de Ações Sociais – CRAS, tal participação pode ser fomentada por meio de uma gestão participativa, viabilizada pelas tecnologias de informação disponíveis.

Como justificativa de sua relevância, o resultado da pesquisa pode vir a ser utilizado como material para análise nas demais diretorias regionais da empresa, além de revelar 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.

Projetos e Ações Sociais dos Correios do Espírito Santo – Brasil

Na ECT/DR-ES, 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 muito diferente das demais organizações. Acompanhando uma tendência que embora seja ainda incipiente no meio empresarial (DOMENEGHETTI, 2002), 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 Administração Central - AC, que define e disponibiliza, em manuais e documentos formais da empresa, algumas diretrizes de condução e orientação corporativa para os projetos e ações, em todas as unidades da empresa em que estes são desenvolvidos (ECT, 2006).

Para este estudo, projeto social 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, acompanhado e 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 econômicos regionais 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 diretrizes corporativas, sem necessariamente estarem vinculadas a um projeto social.

A unidade de análise selecionada para este estudo foi a DR-ES da ECT, por se tratar de uma empresa de grande porte, presente em todo o Brasil, pela facilidade de acesso dos pesquisadores e pela possibilidade de implementação dos resultados obtidos. A seguir, descrevem-se os projetos e ações sociais realizados por essa unidade da empresa:

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

| PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS DA ECT/DR-ES |
|--|
| Educando e Transformando: 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 conduzidas 03 turmas e mais 02 estão em andamento. É o projeto de referência da DR-ES no cenário nacional. Trata-se de um dos projetos de referência para a DR-ES, pois a iniciativa e coordenação são regionais. Projeto com <i>status</i> de ativo e contínuo desenvolvimento. |
| Responsabilidade Ambiental e Coleta Seletiva: 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 a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis do Espírito Santo (ASCAMARES). Projeto com <i>status</i> de atividade parcial, visto que a coleta seletiva está temporariamente suspensa. |
| Carteiro Amigo, Projeto Qualidade de Vida e Educação para uma Vida Saudável: Programa Corporativo que acontece desde 1999, a partir de uma parceria com os Ministérios da Saúde e das Comunicações, em que são desenvolvidas ações de conscientização da população e dos colaboradores da empresa por meio de mensagens em uniformes dos carteiros, campanhas de rua com distribuição de panfletos, 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), Alimentação e Dependência Química. Projeto com <i>status</i> de ativo e as atividades ocorrem com frequência. |
| Voluntariado & Cidadania: Busca a identificação e capacitação de pessoas para o exercício de ações voluntárias e que possam promover a cidadania. Procura identificar projetos externos e particulares de seus colaboradores como forma de potencializar o apoio da empresa a esses projetos. Projeto com <i>status</i> de ativo, mas as atividades ocorrem com pouca frequência. |

PIDI – Programa de Inclusão Digital: Visa à disponibilização de equipamentos de informática e softwares (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 com a 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 de prover contas gratuitas de *e-mail* aos cidadãos brasileiros. Projeto com *status* de ativo, mas não estendido a todas as unidades da empresa.

Papai Noel dos Correios: Projeto corporativo 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, por meio da logística disponibilizada pela ECT, que além da entrega, garante a coleta dos itens, a organização, controle e digitação das cartas em suas unidades. É um dos projetos de maior mobilização e aceitação entre os colaboradores da empresa, mas também um dos quais os colaboradores envolvidos mais se queixam de receber pouco apoio e investimento para sua realização. Projeto com *status* de ativo, cujas atividades possuem período definido do ano para ocorrerem.

Banco Postal e Agências de Correios Comunitárias: 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 nas quais está instalado. As Agências de Correios Comunitárias consistem numa iniciativa para que nenhuma comunidade ou população abaixo da média do número de habitantes fique sem atendimento dos serviços básicos de Correios. Projetos com *status* de ativo e em contínua execução.

Cidadania Ativa: Programa corporativo, voltado para a inclusão de *Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais*, oferece a oportunidade de aquisição de experiência profissional, aliada a atividades sócio-educativas, favorecendo o desenvolvimento social, profissional e pessoal. Acontece por meio de contratos com entidades que absorvem as pessoas portadoras de deficiência. Outras modalidades de inclusão social são: *apenados* – presidiários que realizam atividade remunerada durante o dia na área operacional e retomam aos presídios à noite, sem sofrer discriminações e sob supervisão, em parceria com a Polícia Militar; *menores aprendizes* – adolescentes que realizam trabalho interno, regulamentado e remunerado. Projeto com *status* de ativo e em contínua execução.

Fonte: informações extraídas da Intranet Corporativa (AC) e Intranet Regional (DR-ES).

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 – GEREK e a Seção de Integração Social e Benefícios – GEREK/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 (ECT, 2006). 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, sucessivamente, para cuidar dos assuntos sociais da DR-ES, conforme histórico verificado nas pesquisas documentais realizadas na Intranet da empresa. Políticas internas, desligamento de pessoas dos comitês, concepção de projetos de cunho assistencialista e sem uma definição precisa da forma de gestão destes, são alguns dos elementos que explicam os fracos resultados alcançados anteriormente. No entanto, esses resultados serviram para o aprendizado dos gestores da DR-ES na constituição do CRAS, que 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 a classificação expressa a seguir:

Quadro 2 - Subcomitês Regionais de Ação Social

| SUBCOMITÊ | VERTENTE | DESCRIÇÃO |
|---|-----------------------------------|---|
| SAPE Subcomitê de Ações e Projetos Emergenciais | Emergencial | 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 doativos em Agências e coleta de doativos 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, visto que o sucesso de seus esforços tem como principais clientes e fornecedores a própria sociedade. |
| SAPEC Subcomitê de Ações e Projetos Estruturais Corporativos | Estrutural Corporativa | 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 maneira 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 nas quais a ECT atua, como geração sustentável de renda, erradicação do analfabetismo e capacitação de jovens e adultos. |
| SAPER Subcomitê de Ações e Projetos Estruturais Regionais | Estrutural Regional | Planejamento regional concentrado no desenvolvimento socioeconômico e cultural das comunidades em que a DR-ES atua, como no caso do SAPEC, incluindo a disseminação dos conceitos de Responsabilidade Social e do Projeto de Alfabetização. |

Fonte: elaborado pelos autores com base em dados da Intranet Corporativa.

Entretanto, apesar de toda a estrutura apresentada, desde a ASCOCI, GEREC/SISB, o CRAS e os projetos e ações sociais listados no Quadro 01, percebe-se uma demanda ainda não satisfeita por melhoria na gestão de tais projetos e ações e que propiciem a adesão de pessoas, para que se possa ter uma abrangência mais significativa do que a DR-ES se propõe a realizar com a implementação de projetos e ações sociais. Diante desse contexto, e considerando que a DR-ES dispõe de projetos e ações sociais em desenvolvimento, este estudo relaciona o conceito de participação em projetos e ações sociais com o conceito de gestão participativa, para tentar responder aos seguintes questionamentos: a) qual é a situação da participação dos colaboradores em ações e projetos sociais da DR-ES? b) quais são os sentidos atribuídos pelos colaboradores e integrantes do CRAS à sua participação em ações e projetos sociais da DR-ES? c) qual é a percepção dos colaboradores e dos integrantes do CRAS quanto à gestão das ações e projetos sociais da DR-ES? d) 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?

Considerando o problema apresentado e seu contexto específico, além do objetivo principal, tomou-se por objetivos específicos da pesquisa: 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. Para atingir tais objetivos, partiu-se em busca de um referencial teórico que desse suporte à análise pretendida, conforme exposto a seguir.

Das Teorias da Participação Sociedade em Rede

Segundo Bordenave (1994), participação é fazer parte de algum grupo ou associação ou tomar parte numa determinada atividade. 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 nas mais diversas esferas sociais, visto que, entre o final do século XVII e o final do século XX, foi percorrido um longo caminho, cheio de obstáculos; porém, o direito à participação foi ampliado e se estendeu às grandes camadas da população. 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).

A principal função da participação, segundo Pateman (1992), é a educativa, no mais amplo sentido da palavra, tanto no aspecto psicológico, quanto no de aquisição de prática, habilidades e procedimentos democráticos. As hipóteses subsidiárias a respeito da participação são de que esta tem um efeito integrador e auxilia a aceitação de decisões coletivas, o que não significa ausência de conflitos (PATEMAN, 1992; BORDENAVE, 1994).

Princípios e objetivos da participação

Em especial na obra de Bordenave (1994), destacam-se os "Princípios da Participação", em que o autor descreve o que a participação é, bem como o que ela não é, e os cuidados que se devem tomar ao adentrar seus domínios práticos e teóricos. Destacando alguns desses princípios, o autor afirma, no terceiro deles, 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 esta transformará as pessoas antes passivas e conformistas em ativas e críticas. Corroborando a análise de Pateman (1992), acerca do papel educativo 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.

Independente das formas de que pode se 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-se à "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 nos quais 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).

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. Importa aqui aprimorar o conceito de participação, a fim de retirar dele o tom vago que muitas vezes o envolve, pois o autor afirma que participação é *conquista*, para significar que é um *processo*, no sentido legítimo do termo: infundável, 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, p.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 existe algo preexistente, como se fosse um espaço em que predominasse naturalmente a participação, pois "se isto encontramos, não é porque preexistia, mas porque se conquistou". (DEMO, 2001, p.18). Demo (2001) afirma que desculpas são justificativas para o comodismo, uma vez que a participação pressupõe compromisso e envolvimento. O autor

argumenta ainda que, por ser processo, a participação não pode, também, ser totalmente controlada. Essa 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, como planejamento participativo e educação comunitária, podem até conter propostas realmente novas, mas, na maioria dos casos, tendem a banalizar o assunto da participação, porque ignoram os obstáculos existentes.

Com base em tais definições, buscou-se realizar o levantamento do que Demo (2001) considera como os maiores objetivos da participação: i) a realização da cidadania, em que o cidadão se reconhece como homem participante; ii) a negociação dos conflitos e as divergências de interesses por parte dos envolvidos; iii) a autopromoção, cujos interessados passam a auto-gerir ou pelo menos a co-gerir a satisfação de suas necessidades, a fim de superar a situação assistencialista de carência de ajuda; e iv) a cultura democrática, democracia aqui entendida como a cultura de um povo, como marca característica de sua organização e sobrevivência. A despeito desses objetivos, segundo Demo (2001), é sempre mais fácil optar pela teoria dos obstáculos à participação, encarados nas questões do poder e da desigualdade. Tanto é assim que, segundo o autor, 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.

Por se constituir num exercício coletivo, a participação se torna mais eficiente com a distribuição de funções e a coordenação dos esforços individuais, o que demanda organização e coordenação. Exige, também, que as pessoas aprendam a se comunicar, consistindo na colocação em comum de talentos, experiências, conhecimentos, interesses e recursos. Certamente, tantos requisitos demandam uma forma de gestão mais flexível, aberta à comunicação, opiniões e críticas, analisada adiante.

Gestão participativa

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. 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 a necessidade da colaboração dos trabalhadores para o sucesso desses processos (LIBBONI, 2001). Para Leite (2000), é possível afirmar que existe uma teoria da Gestão Participativa, fundamentada nos princípios de defesa da participação e do comprometimento de todos, sobretudo dos gestores.

Pode-se perceber que a participação do trabalhador nas empresas não é prerrogativa das formas atuais de gestão. Segundo Leite (2000), 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. Assim sendo, o autor enfatiza 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 transformação de atitudes e valores organizacionais (BRITO, 2000).

Segundo Brito (2000), além da redefinição de estratégias, novas tecnologias e produtos, 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, necessárias como parte do processo participativo, mas também da estrutura organizacional, especialmente para a gestão e fomento da participação de colaboradores em projetos e ações sociais empresariais, de forma voluntária.

Voluntariado empresarial

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. 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.

Embora o voluntariado seja caracterizado como uma *práxis* da gestão participativa (LEITE 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 gestão com pessoas 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, em que a presença de uma relação contratual, balizada pela remuneração, norteia as políticas estruturantes de RH. 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 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, na qual têm lugar os programas de voluntariado empresarial. Contudo, ainda há um caráter de novidade e incipiência nesse campo, e faz-se necessário conhecer melhor tais atividades, quando atreladas às estratégias e às ações ditas socialmente responsáveis das empresas (GARAY, 2001).

Segundo Teodósio (2002), projetos de voluntariado envolvendo empregados podem trazer benefícios em termos de mudança organizacional nas empresas e treinamento e desenvolvimento profissional e social dos funcionários, além de um aumento da produtividade. 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, tem-se um panorama complexo, polêmico e rico para estudos e reflexões. Para a compreensão dos significados da participação dos colaboradores de uma organização em seus programas de voluntariado empresarial ou em seus projetos e ações sociais, parte-se, então, em busca de teorias que dêem conta da explicação do envolvimento em tais causas e atribuição de sentido à participação pelos envolvidos.

Participação, subjetividade e informação

Segundo Beneyto (1974), o homem é um ser social por excelência. Já Rey (2003) 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.

Esse autor, que ao longo da obra referida busca esclarecer a importância da subjetividade na construção dessa realidade social, não apresenta uma definição estanque para a subjetividade, mas constantemente a delinea como sendo um sistema plurideterminado, não essencialista ou estruturalista, constituído de forma histórico-cultural. Se, nessas 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. Assim, 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 (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 esse 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, 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). Como forma de compreender as razões da participação, encontra-se em Bordenave (1994) a definição de que sem informação não pode sequer haver interesse ou motivação para participar.

Destaca-se, nesse contexto, o acesso à informação como menor nível de participação, e, também, sua relação com as novas tecnologias e meios de comunicação como seus canais potenciais de realização. Beneyto (1974), outro autor para quem a história e o contexto são elementos fundamentais para o estudo do social, afirma que a informação – uma das necessidades sociais do homem – aparece como ingrediente básico na realização de uma sociedade que participa e interage por meio da comunicação. Nesse sentido, o autor 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 indício do amadurecimento nesse desenvolvimento (BENEYTO, 1974, p.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-se uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade, em um sistema de geometria variável. É um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma língua universal digital e, assim, promove a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens de nossa cultura, bem como os personaliza 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).

Mas, mesmo diante de um quadro tão acentuado de mudanças, Castells (1999) 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.

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, numa ótica que privilegia a instrumentação da ação gerencial para os fins da eficiência e da eficácia. 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. Tal visão faz sentido, principalmente, face às demandas participativas existentes no contexto das organizações, em especial as do setor público, 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 direcionada à participação, intra e interorganizacional, bem como ao desenvolvimento de mecanismos de controle e cooperação social.

Ao se considerar tais características e possibilidades pelo uso da 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 simplesmente, sem considerar os fatores humanos, econômicos e históricos, pode conduzir a diversos equívocos, nas esferas organizacional, política e social.

Em grande parte da literatura sobre a chamada *cyber*-democracia, ou democracia digital, é comum que as dimensões sejam enfatizadas com exagero, e que se associe determinantemente o potencial das novas tecnologias com a revitalização de instituições e práticas democráticas. Santos (1993) afirma que a nossa fraca participação nacional se expressa por meio da 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), o que se depreende dessas colocações é a construção histórica de uma cultura pré-participatória no Brasil. Porém, isto não quer dizer que não existam experiências bem sucedidas de participação popular, tanto no nível governamental, como em organizações da sociedade civil. O que se atesta é que, no geral, essa cultura pré-participatória é hegemônica na sociedade brasileira.

Conforme Cunha *et al.* (2005), essa 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", na qual 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 (AKUTSU; PINHO, 2002). Do outro lado, vozes mais céticas, como DiMaggio *et al.* (2001) e Garza (2002), questionam a 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. 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 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; PINHO, 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 se engajarem em debates. As novas aplicações tecnológicas, independente de favorecer ou dificultar a democracia, devem ser pensadas de maneira associada aos elementos sócio-históricos e econômicos, próprios dos atores sociais, e considerando os procedimentos da comunicação estabelecida entre os sujeitos que se comunicam. Vale acrescentar a observação de Sartori (1994) de que, se a informação é importante para o conhecimento, esta não deve se reduzir ao volume obtido, pois exige a compreensão, reflexão e inter-relações com seu contexto.

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

Aspectos Metodológicos

Segundo a tipologia de pesquisa de Demo (2002, p.22 *apud* IWAMOTO, 2006), este trabalho constituiu-se em uma pesquisa empírica, classificando-se como um Estudo de Caso que, por sua vez, de acordo com Yin (2001), serve para investigar uma dada realidade social dentro do seu contexto cotidiano e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Secundariamente, classifica-se, também, como sendo documental, uma vez que parte de sua elaboração se deu a partir de publicações e periódicos internos, atas de reuniões de comitês e documentos da empresa. Preliminarmente, identificou-se o objeto da pesquisa, ou seja, uma empresa que possuísse ações ou projetos sociais em desenvolvimento, que buscasse a participação de seus colaboradores neles e que detivesse tecnologias da informação disponíveis em seu âmbito. Nessa fase, utilizou-se da experiência anterior dos pesquisadores, para escolher a organização. 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).

Optou-se, para atender aos diferentes objetivos específicos propostos na pesquisa, pela divisão do levantamento de dados em duas etapas distintas de obtenção da informação. Na primeira delas, utilizou-se da técnica de *e-interview* com os colaboradores em geral. A *e-interview* foi aplicada ao primeiro grupo de sujeitos, no período entre 30/08/06 e 29/09/06, via *website* disponibilizado na Intranet da empresa, a fim de realizar um mapeamento anônimo a respeito do nível de conhecimento e informação que os colaboradores em geral detinham sobre as ações e projetos sociais desenvolvidos pela ECT, bem como sua participação em tais projetos e ações. Além disso, buscou-se identificar os sentidos atribuídos pelos colaboradores à sua participação em projetos e ações sociais. Os participantes da primeira etapa foram escolhidos de forma aleatória, com base nos resultados de uma consulta computacional desenvolvida pelos pesquisadores. Na segunda etapa, foram feitas as entrevistas presenciais com os integrantes do Comitê Regional de Ações Sociais - CRAS e seus subcomitês. A seleção desse grupo de sujeitos deu-se por este possuir maior conhecimento e envolvimento com os projetos e ações sociais em andamento na empresa.

O objetivo da seleção desse grupo foi investigar se, sob o ponto de vista de seus integrantes, uma gestão mais participativa poderia contribuir para fomentar a participação de colaboradores em projetos e ações sociais da empresa, bem como

analisar se a TI disponível na empresa poderia 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 nessa fase, utilizou-se um roteiro semi-estruturado (flexível), no período entre 15/08 e 20/09/06. As entrevistas foram gravadas, pois tal procedimento permite que os pesquisadores possam contar com todo o material fornecido pelo informante (IWAMOTO, 2006). Além de gravado, o material foi, também, transcrito, incluindo observações dos pesquisadores, para permitir uma melhor compreensão, análise e aproveitamento do material coletado. Os sujeitos da pesquisa, enquadrados nos grupos Colaboradores em Geral (CG) e Integrantes específicos do CRAS (IC), constituem-se de indivíduos de ambos os sexos, com idades na faixa entre 27 e 53 anos, escolaridades diversas (de 2º grau completo à pós-graduação completa), lotados em unidades administrativas, operacionais e de atendimento da DR-ES.

Em relação à observação participante, um dos pesquisadores teve a oportunidade de estar em eventos como reuniões ordinárias do CRAS, e realizar visitas às unidades da empresa. Quanto à análise documental, esta foi realizada entre janeiro e outubro de 2006, visando 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. Ao todo, foram enviados 60 convites para a *e-interview*, dos quais foram analisados 23. Foram realizadas 10 e analisadas 09 entrevistas com os integrantes do CRAS, e participou-se de 03 reuniões do CRAS. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, a qual Bardin (1979) apresenta como uma das opções mais indicadas a esse tipo de estudo, por permitir, conforme se pretendeu aqui, a busca de significados e zonas de sentido, por sua vez, já definidas por Rey (2003). Optou-se, então, pela utilização da técnica de categorização *a posteriori* para agrupamento dos dados obtidos, buscando identificar o acesso à informação, conhecer a participação dos colaboradores, bem como os sentidos atribuídos à participação nos projetos e ações sociais. Pretendem-se, ainda, verificar percepções acerca da adoção de um modelo de gestão participativa e do uso da tecnologia de informação, para fortalecimento da participação dos colaboradores nos projetos e ações sociais dos Correios, facilitando assim sua organização e ordenação para o processo de interpretação. A interpretação resultou na complementação dos resultados obtidos com a categorização do material, norteando a redação final dos resultados obtidos com a pesquisa e facilitando o entendimento de sua contribuição.

Apresentado o esboço metodológico utilizado na realização deste 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.

Participação na DR-ES: sentidos e situações

Quanto à categorização dos dados coletados na DR-ES, passa-se a apresentar os resultados agrupados nas categorias definidas em função dos sentidos expressados nas respostas dos participantes e do contexto organizacional da empresa.

A primeira categoria, "*tenho ciência e acho importante porque sou parte de uma empresa-gigante!*", agrupa os dados que revelam que os colaboradores, nos dois grupos (CG e IC), possuem ciência do desenvolvimento de projetos e ações sociais por parte da empresa. Dentre todos os respondentes, apenas um dos entrevistados do grupo CG respondeu que não tinha conhecimento sobre tal envolvimento. A partir dessa classificação, foi possível perceber, ainda, 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 as iniciativas sociais e a importância atribuída ao exercício de seu papel social:

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. Os carteiros hoje estão passando em todos os lugares (...). Então é importantíssimo, não só importante como necessário..

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 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, é considerada pequena pelos respondentes, que lhe atribuem uma importância considerável para a sua participação em tais projetos e ações sociais:

CG-07 – É por meio da informação que as pessoas passam a conhecer os projetos e ações sociais que estão sendo desenvolvidas (sic), 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.

As declarações apresentadas são coerentes com as definições de Bordenave (1994) sobre a importância do acesso à informação para que haja o "menor nível" possível de participação, ou seja, o interesse em participar. 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. Essa 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 como participam dos projetos e ações sociais da DR-ES, os colaboradores se dividem em dois grupos de resposta:

a) o *majoritário*, que afirma não participar de forma alguma, conforme já previsto por Demo (2001), que considera ser sempre mais fácil optar pela teoria dos obstáculos do que pela participação, e assumindo-se como ponto de partida a não-participação;

b) o *minoritário*, que afirma participar apenas em sua execução, contradizendo os princípios da gestão participativa, como doutrina organizacional que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões, conforme exposto por Leite (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-08 – Eu acredito que ainda está insipiente (...).

IC-01 – Olha... hoje ela é uma participação fraca (...)..

Entretanto, existe também entre os integrantes do CRAS uma consciência do possível e aparente crescimento dessa 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...

A quarta categoria, "*entre os sentimentos e as crenças, existe ação, mas ainda há omissão*", agrupa os resultados referentes aos sentidos, revelados diretamente ou latentes nas entrevistas, atribuídos à participação pelos colaboradores e integrantes do CRAS, em relação a si mesmos e aos outros. A partir dessa 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, paira em suas respostas, acerca dos sentidos de sua participação em projetos e ações sociais da DR-ES, uma atmosfera de *solidariedade* com o próximo, 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*, aspectos não abordados por nenhum dos autores de referência do trabalho voluntário nas organizações, 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...

A insatisfação e descrédito 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 ultrapassam 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 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 dessa natureza são os argumentos mais apresentados. Quando perguntados sobre a razão de sua não participação, respondem:

CG-01 – Porque não tenho esse perfil.

CG-07 – Por falta de interesse e de tempo.

CG-21 – A resposta de sempre: falta de tempo.

Um sentido de atividade corriqueira (DEMO, 2001) 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...

Tais 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, em que o descrédito em instituições e, principalmente, no Estado, como agentes de mudança, se estende por vários setores e esferas da vida social.

Em relação às sugestões de projetos e ações sociais apontadas pelos entrevistados do grupo CG, predomina a idéia de projetos livres de 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 sugestões de 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.

Até aqui, se apresentaram os sentidos da participação que se pôde entender 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, obtiveram-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-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-11 – É edificante participar de ações solidárias.

b) os sentidos em que 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 – Me engajar, fazer parte, fazer diferença. Buscar resultados!

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

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), especialmente, o oitavo deles, no qual se pode encontrar a afirmação de que devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar. Para esse autor, o sucesso da participação reside em parte no aproveitamento da diversidade, sem exigir comportamentos uniformes e pouco naturais das pessoas (BORDENAVE, 1994).

Já entre os integrantes do CRAS, quando perguntados sobre sua participação, estes 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 (...) e se você melhora uma família você está melhorando um bairro, e é assim que você vai conseguir melhorar essa sociedade em que nós vivemos.

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.

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

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

C-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.

IC-06 – Eu penso que tá (sic) na divulgação, 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. (...).

b) sentidos subjetivos: referentes a 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.

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). Tanto os colaboradores do CRAS, quanto os colaboradores em geral acreditam que a empresa deveria aproveitar melhor a confiança 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. 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 nessas colocações, passa-se a expor os resultados da análise dos dados agrupados na quinta categoria, "*objetivos indefinidos e gestão fechada: participação dificultada*". 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-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!

Na visão dos entrevistados, há um potencial muito grande a ser explorado na DR-ES. Em sua opinião, a abertura à participação dos colaboradores, detentores desse potencial, seria uma forma de viabilizá-la. A gestão participativa, como forma de abertura da gestão à participação dos colaboradores, inclusive em processos decisórios, pautada numa mudança de cultura e em processos organizacionais, como preconizada por Leite (2000), Libboni (2001) e Brito (2000), seria, segundo os entrevistados, uma forma de fomentar a participação nos projetos e ações sociais da DR-ES, pois daria a seus colaboradores a oportunidade de serem ouvidos.

A falta de definições por parte da organização como um todo (AC e DR-ES), em relação ao que se busca, realmente, com os projetos e ações sociais, é um 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.

A cultura organizacional, as especificidades culturais e estruturais da diretoria regional, também são citadas, seja por Brito (2000), para o sucesso da gestão participativa, seja pelos integrantes do CRAS, como algo a ser considerado 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?.

Por fim, apresentam-se os resultados agrupados na sexta e última categoria: "*tecnologias e informações à disposição + abertura da gestão = afrodisíacos para a participação*". Verificou-se, do ponto de vista dos integrantes do CRAS, que 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, visa ilustrar 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 essa análise 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:

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 um divisor de águas pelos integrantes do CRAS: 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 aos 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?.

Embora haja na regional 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 nesses terminais; dados que foram possíveis de serem visualizados durante a observação participante. Segundo os entrevistados, a atmosfera de criação de “possibilidades” da TI (BUCY e GREGSON, 2001; BORGIDA e STARK, 2004), a qual deve ser mais bem aproveitada pela DR-ES para gerar resultados, e as dificuldades enfrentadas pela empresa em democratizar o acesso a recursos tecnológicos não diminuem a importância de seu uso e aplicação nos projetos e ações sociais. Porém, o fator mais relevante apontado pelos entrevistados em relação ao uso da TI para uma gestão mais participativa é, além da disponibilidade do acesso, também a capacitação técnica dos colaboradores para lidar com tais tecnologias e o suporte institucional para essa capacitação; já que, em alguns casos, a TI não tem sido fornecida sequer para realização de suas tarefas rotineiras.

Conclusão

Este estudo analisa a participação dos colaboradores em projetos e ações sociais da DR-ES dos Correios do Espírito Santo, a fim de compreender os sentidos a ela atribuídos, bem como verificar se, do ponto de vista dos integrantes do CRAS, tal participação pode ser fomentada por meio de uma gestão participativa associada ao uso das tecnologias de informação disponíveis. Em relação a esse objetivo e seus objetivos específicos, acredita-se que a pesquisa cumpriu a sua finalidade, tendo em vista os resultados obtidos, quais sejam:

- A participação dos colaboradores da DR-ES em seus projetos e ações sociais é, ainda, fraca e tímida, mas, latentemente, com potencial. A participação é muito maior em projetos e ações sociais externos que internos, revelando que a força do voluntariado dos colaboradores da DR-ES está sendo aplicada em outras instituições, cujas razões poderiam ser analisadas em futuras pesquisas, para melhor compreender os sentidos da participação em projetos e ações sociais. As deficiências do modelo de gestão dos projetos e ações sociais da empresa demonstra a atmosfera de insipiência que paira nas organizações que desenvolvem tais projetos, conforme Domeneghetti (2001), bem como a dificuldade de associá-las aos objetivos estratégicos destas empresas, além das limitações financeiras e legais. Relacionar os resultados desta pesquisa com os de outros estudos realizados na região da Grande Vitória-ES, que comporta diversas empresas públicas e privadas que desenvolvem projetos e ações, é uma alternativa para trabalhos futuros, os quais podem contribuir para o crescimento do saber e da prática em torno deste tema, atualmente em discussão nas agendas empresariais e acadêmicas (FRANÇA FILHO E SALAZAR, 2006);

- Embora o acesso à informação sobre a execução dos projetos e ações sociais seja fácil, faz-se necessária uma revisão de seu conteúdo, intenção e direcionamento, além de definições acerca dos meios e formas de disponibilização

das mesmas. Os aspectos relativos à democratização do acesso às informações e TI 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. Conforme apontado pelos próprios entrevistados, ainda existem restrições de ordem estrutural para acesso aos meios tecnológicos disponíveis na empresa para acesso às informações;

- 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 no processo de concepção e decisão dos projetos e ações sociais a serem desenvolvidos;

- Quanto à contribuição teórica, a pesquisa aponta que o modelo de gestão participativa é visto pelos colaboradores como meio de fomentar a participação em seus projetos e ações sociais, tendo a TI como mecanismo de apoio desse tipo de gestão, mostrando-se uma discussão inédita nos levantamentos teóricos realizados. Além de Garay (2004), que abordou as dificuldades na separação da lógica substantiva social, da lógica racional do mercado, e Andrade (2000), que discutiu a adoção da TI de forma estratégica por organizações e do crescente uso da TI como elemento potencializador da participação na interação entre cidadão e governo, nenhum outro estudo pesquisado relacionou TI à gestão participativa de colaboradores em projetos e ações sociais nas empresas;

- Gerencialmente, o trabalho apresenta uma contribuição no sentido de revelar as fraquezas, potencialidades e oportunidades de melhoria da atual forma de gestão dos projetos e ações sociais da DR-ES, ofertando-lhe um mapa claro dos principais pontos que necessitam de atenção e reavaliação. Corroborando este resultado o fato de que, embora o CRAS tenha sido formalmente estruturado e ligado a uma Assessoria da AC, com algumas premissas definidas e as expectativas de sua atuação sejam as mais otimistas possíveis, a concepção e gestão de projetos e ações sociais na DR-ES ainda constituem um processo burocrático e pertencente a um nível hierárquico superior, que está mais ligado à estrutura funcional de gestão da empresa. Os projetos possuem uma orientação à execução direta, pura e simples do que se concebe por outrem, sendo reservado aos demais colaboradores apenas o cumprimento do planejado, ignorando aspectos importantes da gestão e sua participação no processo como um todo. A falta de interesse pela divulgação dos resultados da pesquisa internamente na DR-ES e ausência do retorno solicitado aos responsáveis pela gestão de projetos e ações sociais na AC/ASOCI, os quais receberam uma cópia do relatório de pesquisa e foram convidados ao debate pelos autores, corroboram a afirmação de que a gestão, ainda, está concentrada em um grupo que não compartilha a visão de crescimento da participação por meio de uma gestão participativa. Os sentidos da participação revelados pela pesquisa tornam-se restritos aos colaboradores que os produzem e aos pequenos grupos que atuam diretamente com eles, não permitindo que a experiência seja compartilhada e aproveitada no crescimento dos resultados, ditos desejados pela DR-ES e pela AC. Analisando os resultados obtidos com esta pesquisa e transpondo-os para a realidade devidamente contextualizada de outras organizações neste cenário, verifica-se que as empresas trabalham de maneira isolada e sem comunicação (interna e externa), impedindo a formação de possíveis parcerias, seja com os próprios empregados, seja com outras empresas públicas e privadas no Estado, que desenvolvem projetos e ações sociais, as quais enfrentam problemas similares. Dessa forma, as empresas perdem a oportunidade de formar uma rede, vinculada às políticas públicas do Estado, para a minimização dos problemas sociais, parecendo ser mais um modismo no âmbito da administração.

Os resultados deste estudo podem ser utilizados para provocar debates sobre a necessidade de articulação das políticas públicas do Estado, com as estratégias das empresas, no que diz respeito à realização de projetos e ações sociais,

visando à construção de uma rede que possa potencializar e canalizar as ações em função das demandas das políticas públicas, tornando o gerenciamento de projetos e ações sociais nas organizações mais coerentes com os princípios da responsabilidade social.

Referências

AKUTSU, L; PINHO, J. A. G. Sociedade da Informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais ...* Salvador, ANPAD, 2002.

ANDRADE, J.A. Adoção de novas tecnologias da informação e a inovação organizacional no setor público brasileiro. XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...* Florianópolis, ANPAD, 2000.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENEYTO, J. *Informação e sociedade: os mecanismos sociais da atividade informativa*. Petropolis: Vozes, 1974.

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.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação - economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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. XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...* Brasília, ANPAD, 2005.

DALLARI, D. A. *O que é participação política?* São Paulo: Brasiliense, 1985.

DEMO, P. *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.

DOMENEGHETTI, A. M. 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.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Intranet Corporativa, A Empresa. Disponível em: <<http://intranetect/intranet/aempresa/default.cfm>>

Acesso em: 07 fev. 2006.

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.

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. *Anais ...* Porto Alegre, 2006.

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.

_____. 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. *Anais ...* Atibaia, 2004.

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

KLEIN, H. K. Tocqueville in cyberspace: using the internet for citizen associations. *Information Society*, 15(4), 213-220, 1999.

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. *Anais ...* ENANPAD, 2001.

IWAMOTO, H. M. *Uma análise crítica das relações de serviços educacionais: o caso dos docentes de matemática da Universidade Federal do Espírito Santo*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo.

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.; IGLÉSIAS, D. M.; SOUZA, A. C. P. Governo eletrônico, transparência, accountability e participação: o que portais de governos estaduais no Brasil mostram. XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...* Brasília, ANPAD, 2005.

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

_____. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005. v. 1. 205 p.

SANTOS, W. G. *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.

- TAMBINI, D. New media and democracy: the civic networking movement, new media & society. *Sage Publications*, 1(3): 305-329, 1999.
- TEODÓSIO, A. S. S. Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política. Niterói. *Anais ...* Niterói: ABCP, 2002.
- TEIXEIRA, E. *O local e o global: limites e desafios da participação cidadã*. São Paulo: Cortez, 2001.
- 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. XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 15/05/2007

Artigo aprovado, na versão final, em 24/03/2009