

# RESPONSABILIDADE SOCIAL, VOLUNTARIADO E COMUNIDADE: ESTRATÉGIAS CONVERGENTES PARA UM AMBIENTE DE CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO

**Wagner Cordenosi Tombi \***

**José Francisco Salm \*\***

**Maria Ester Menegasso \*\*\***

## RESUMO

**E**ste artigo aborda, com o estudo de caso da empresa Gerdau, o papel social das empresas e a utilização estratégica de práticas de responsabilidade social, com base na co-produção do bem público. Discute o envolvimento entre entidades com e sem fins lucrativos no trabalho voluntário, o novo papel dos administradores públicos como facilitadores e articuladores da sociedade e a comunidade politicamente organizada e participativa. Numa abordagem da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, procura-se demonstrar como é possível levar à convergência interesses distintos, para a realização do bem comum, e à interação de diferentes setores, para, juntos, criarem um ambiente de co-produção.

## ABSTRACT

**T**his article deals with the social role of corporations and the strategic use of social responsibility practice, based on the coproduction of public good, using the Gerdau's case study. It considers the involvement between profit and non-profit organizations through voluntary work, the new role of public administrators, acting to facilitate and articulate with the society and the community, politically organized and participatory. The article, based on The Social System Delimitation Theory, attempt to demonstrate how it's possible to converge distinct interests for the accomplishment of common good and interact with different sectors to create a coproduction environment.

\* *Mestre Administração ESAG/UEDESC*

\*\* *Prof. ESAG/UEDESC*

\*\*\* *Profª ESAG/UEDESC*

## INTRODUÇÃO

N uma sociedade em que as demandas sociais aumentam num ritmo superior àquele a que os governos conseguem corresponder, iniciativas que promovam ações visando ao bem comum tornam-se importantes para a realização democrática plena, com o envolvimento dos cidadãos nas decisões que afetam diretamente a vida da comunidade. A participação ativa da comunidade na determinação de suas necessidades pode estabelecer ações que promovam o bem comum, com o envolvimento dos vários setores da sociedade. As empresas com políticas de responsabilidade social, as entidades sem fins lucrativos, direcionando e organizando o trabalho voluntário, e a própria comunidade, organizada e participativa, podem unir esforços para a promoção do bem público. Cabe ao governo um papel de articulador.

A promoção de ações integradas, a formação de redes e a inclusão de novos atores no processo de construção social determinam uma nova postura governamental em relação às políticas públicas. Os governos locais, como burocracia eleita, assumem um papel de coordenação e de liderança, mobilizando atores governamentais e não-governamentais. Procuram estabelecer um processo de co-produção, isto é, um processo em que a comunidade politicamente organizada delibera a respeito de suas necessidades e participa ativamente na promoção do bem comum. Os projetos se estruturam como redes de entidades e instituições, mobilizadas e articuladas em torno de um problema de interesse público, cujo enfrentamento ultrapassa a capacidade de um único ato. A articulação das forças do tecido social promove a aproximação entre as entidades prestadoras de serviços e os cidadãos. O envolvimento direto dos cidadãos faz com que soluções para os problemas sociais possam emergir de dentro da própria comunidade, não se limitando a comunidade ao papel passivo de simples receptora de serviços públicos, moldada pelo modelo burocrático.

O modelo burocrático, tanto público como privado, reduz a sociedade a um caráter unidimensional, guiado apenas pelas regras impostas pelo mercado. Inibe o envolvimento ativo do cidadão na construção democrática do seu próprio destino, num sistema de realização de fins meramente econômicos. A empresa emerge como uma ferramenta racional de perseguir metas econômicas, ordenada pela burocracia, com tarefas altamente formalizadas. Os trabalhadores são estimulados a deixar de lado suas metas pessoais. Para assegurar isso, como forma de controle, todo o sistema é revestido de uma autoridade hierárquica (MINTZBERG, 1983). A possibilidade objetiva de as pessoas exercerem seu caráter multidimensional, transitando entre as diversas esferas que compõem o ambiente social, participando da comunidade, tomando parte em atividades que dêem expressão à singularidade de seu caráter, é negada (RAMOS, 1989). Num ambiente multidimensional, cujo mercado é apenas um enclave limitado e regulado, é permitido ao homem estabelecer relacionamentos interpessoais que contribuam para a boa vida em conjunto. Agindo isonomicamente, estabelecem relações primárias entre os membros da comunidade e desempenham atividades que têm como foco a realização do bem comum.

Da mesma forma que a maior interação dos indivíduos na comunidade estabelece uma nova relação com as instituições públicas, as empresas assumem uma posição de crescente extensão na vida comunitária. Reconhecem a importância de políticas de responsabilidade social e do envolvimento com os problemas da comunidade. Metas econômicas e sociais tornam-se convergentes a longo prazo. Contribuindo para o desenvolvimento local, ao invés de isolarem-se dos problemas, as empresas podem promover melhorias que serão revertidas em benefício próprio, preparando o caminho para movimentos futuros. Como parte integrante da sociedade, as empresas podem assumir um papel estratégico em suas políticas de responsabilidade social que gerem vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que promovam ganhos sociais.

Buscou-se, para a realização do presente trabalho, apresentar um estudo de caso sobre um projeto de co-produção do bem público com a participação direta da comunidade e a articulação de vários setores da sociedade, para a solução de um problema da própria comunidade. Para tanto, escolheu-se a empresa Gerdau, tomando uma de suas unidades, a Gerdau Riograndense, por suas práticas de responsabilidade social e seu incentivo ao trabalho voluntário. Com esse estudo de caso, pretende-se discutir o posicionamento das empresas, com políticas de responsabilidade social, o trabalho voluntário e as organizações do terceiro setor na prestação de serviços à comunidade, o papel dos administradores públicos, como facilitadores e articuladores da sociedade, e a comunidade, politicamente organizada e participativa, num ambiente de co-produção do bem público. Pretende-se, também, observar, sob o olhar da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, proposta por Ramos (1989), como é possível a convergência de interesses distintos para a realização do bem comum.

O artigo foi dividido em cinco seções. A primeira, "Responsabilidade social num ambiente de co-produção", define conceitos e apresenta argumentos que exploram diferentes abordagens a respeito do papel social das empresas, da busca por legitimidade e da utilização estratégica de práticas de responsabilidade social. A segunda seção, "A co-produção do bem público a partir da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais", caracteriza essa teoria e o paradigma para-econômico, proposto por Ramos (1989), posicionando o governo e a comunidade numa esfera coprodutiva e reconhecendo, nesse novo arranjo social, o papel de cada um na realização do interesse público. A seção três, "O trabalho voluntário como elo entre empresas, terceiro setor e comunidade", verifica a associação entre empresas e terceiro setor por meio do trabalho voluntário. Faz uma análise da participação do terceiro setor na ação social, nas vantagens do trabalho desenvolvido por entidades sociais e avalia a importância do trabalho voluntário. Na quarta seção, é apresentado um breve descritivo da metodologia utilizada na pesquisa. Na quinta e última seção, "O exemplo da Gerdau e a Parceiros Voluntários", é apresentado o estudo de caso de um trabalho de capacitação, concebido e implantado por voluntários da empresa Gerdau junto a uma comunidade de Sapucaia do Sul, para o desenvolvimento de práticas de qualidade em uma escola municipal local. Também são apresentados os resultados atingidos. Aborda o envolvimento da Gerdau na criação de uma organização não governamental que incentiva e organiza o trabalho voluntário em todo o estado do Rio Grande do Sul, mostrando como é possível, com o emprego de práticas de responsabilidade social, interagir com diferentes setores, criando um ambiente de co-produção do bem público.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL NUM AMBIENTE DE CO-PRODUÇÃO

Entende-se por co-produção do bem público a participação ativa do cidadão na vida social, em que os indivíduos atuam nos vários enclaves da sociedade, organizando-se coletivamente, abrindo espaços para discussões e definindo, localmente, as demandas sociais prioritárias de cada comunidade. Essa participação promove a democracia direta, vital para a manutenção da vida comunitária, tornando transparentes as instituições públicas e promovendo um compartilhamento de poder com a administração pública. É o poder com os cidadãos, em vez do poder sobre os cidadãos, capaz de transformar indivíduos dependentes em cidadãos livres e interesses particulares em bem público (ROBERTS, 2004).

A percepção dos anseios da comunidade, suas inquietudes e preocupações e as dificuldades na realização de suas aspirações podem determinar o relacionamento das empresas com a sociedade, transformando programas de responsabilidade social numa política muito mais abrangente e objetiva. Há um incremento

nas potencialidades da participação comunitária por meio de parcerias que envolvam diretamente a comunidade na realização de projetos sociais, orientados para a busca de melhorias locais. Torna consistente a inserção da empresa na sociedade, a resposta aos *stakeholders*, a atuação em defesa de seus interesses de longo prazo e a perenidade de sua imagem pública.

A questão da responsabilidade social das empresas sempre suscitou discussões a respeito do papel que elas deveriam exercer na sociedade. Ações isoladas, filantropia e doações tornavam esse papel vago e ambíguo, fazendo com que políticas de responsabilidade social fossem consideradas subjetivas, paternalistas e altamente questionáveis. Estabeleceu-se uma dicotomia entre demandas cada vez maiores de responsabilidade social e investidores exercendo uma pressão implacável para maximizar lucros de curto-prazo. Para os executivos, tornou-se difícil, se não impossível, justificar gastos com caridade em termos de benefícios com resultados (PORTER e KRAMER, 2002).

Com o aumento da competitividade e a atuação em mercados globais, as empresas passaram a travar uma luta acirrada para manter suas posições, enfrentar uma concorrência cada vez maior e mais agressiva e sofrer pressões para aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Passaram a buscar, incessantemente, significantes reduções de custos, aumento de produtividade e eficiência. Nesse contexto, as atividades filantrópicas tomaram forma de gastos desnecessários. Como colocou Friedman (1970), haveria somente uma responsabilidade social num negócio: utilizar recursos e desenvolver atividades que visassem aumentar os lucros. A empresa teria responsabilidade apenas com seus acionistas. "Numa sociedade livre [...] há uma e somente uma responsabilidade social de um negócio - usar seus recursos e empenhar-se em atividades projetadas para aumentar seus lucros" (FRIEDMAN, 1970, p. 126). Se fizesse contribuições, estaria diminuindo o lucro do acionista, agindo contra sua própria razão de ser. Seguindo esse argumento, o bem só poderia ser feito individualmente, às custas de quem o pratica. O único sentido de valores ou responsabilidades sociais seria o de compartilhar valores e responsabilidades individuais (FRIEDMAN, 1970). Os dirigentes de uma grande corporação estariam lá por serem especializados em seu negócio, não em questões sociais. A função do negócio seria econômica, não social (LEWITT *apud* MINTZBERG, 1983).

É verdade que objetivos econômicos e sociais há muito tempo são vistos como sendo distintos, muitas vezes competindo entre si. Enfocando aspectos que tornam a responsabilidade social difícil de implementar, destacam-se dois mitos que prevalecem: que atividades nessa área estão em fundamental conflito com os interesses do investidor e que os recursos destinados para tais atividades vêm do lucro do acionista (BOWMAN, 1975). Mas isso é uma falsa dicotomia e representa uma perspectiva obsoleta em um mundo de competição aberta e baseado em conhecimento. Empresas não operam isoladas da sociedade ao seu redor (PORTER e KRAMER, 2002). É necessário levar em conta os anseios da sociedade paralelamente às metas econômicas, estabelecer ações que promovam tanto o bem estar da sociedade como a satisfação de seus próprios interesses, antecipar-se e prevenir problemas sociais, sem perder o foco em sua missão principal, na razão de ser do negócio. Os objetivos econômicos, por si mesmos, não podem constituir-se no objetivo único dos administradores, visto que não explicam inteiramente o funcionamento global das empresas. Considerações de caráter não econômico podem, às vezes, predominar nos processos decisórios (GONSALVES, 1984).

O argumento de Friedman (1970) pode ser combatido se a responsabilidade social for observada sob o aspecto estratégico da empresa. Conforme Porter e Kramer (2002) colocam, há uma outra maneira, verdadeiramente estratégica, de se pensar sobre filantropia. As empresas podem usar seus esforços de caridade para aumentar seu contexto competitivo, a qualidade do ambiente de negócios no local em que operam, trazendo metas econômicas e sociais alinhadas, aumentando a perspectiva de seus negócios a longo prazo. A empresa, como qualquer outra instituição social, é parte integrante da sociedade e depende dela para sua

existência, continuidade e crescimento (SETHI, 1975). Decisões estratégicas, sem dúvida, envolvem conseqüências econômicas e sociais intrinsecamente amarradas. Não é possível separá-las na realidade (MINTZBERG, 1983). A longo prazo, as metas sociais e econômicas não são inerentemente conflitivas, mas integralmente conectadas.

Isolar-se dos problemas sociais tornou-se insustentável. O papel de crescente importância que a empresa vem assumindo no mundo moderno transforma-a numa das principais agências de mediação entre o homem e a comunidade (GONSALVES, 1984). É necessária uma inserção ampla da empresa na sociedade, não só na defesa de sua imagem pública, mas, também, por seus interesses a longo prazo. As empresas compartilham uma visão futura não somente com seus acionistas, mas com todas as partes interessadas no processo, como funcionários, consumidores, fornecedores e comunidade. Empresa e comunidade passam a ser parte efetiva de um mesmo todo, passam a se integrar de uma maneira interdependente (MATTAR, 2001).

Essa integração pode levar à criação de novos arranjos institucionais, que são bons tanto para as companhias como para a comunidade. Surgem novos paradigmas para as empresas e o setor social, eliminando barreiras entre eles enquanto cada um preserva sua missão principal (SEGAWA e SEGAL, 2000). Muitas empresas e organizações de setores sociais estão repensando como interagem, buscando maneiras de fazer a filantropia servir aos objetivos de mercado da organização. Trabalhar em conjunto não significa, entretanto, abandonar sua missão central. Tanto as entidades sem fins lucrativos quanto as empresas que visam ao lucro, devem manter o foco nas suas atividades principais, sob o risco de perderem sua legitimidade. Do mesmo modo que uma comercialização excessiva desenvolvida por entidades sem fins lucrativos pode afetar sua imagem, as empresas não podem colocar as questões sociais à frente de sua lucratividade. Somente onde os gastos corporativos produzem simultaneamente ganhos econômicos e sociais é que a filantropia corporativa e o interesse dos acionistas convergem (PORTER e KRAMER, 2002).

Empresas e organizações sociais estão reinventando sua forma de agir, por meio da formação de alianças. Engajando-se mais profundamente com entidades sem fins lucrativos e governos locais para desenvolverem ações de responsabilidade social em conjunto, as empresas atraem maior visibilidade e obtêm reconhecimento público. O interesse em responsabilidade social e estudos demonstrando conexões entre bem comum e resultados encorajam mais companhias a olharem seriamente para o vínculo com setores sem fins lucrativos como uma maneira de incrementar sua imagem. Além disso, é uma forma de efetivar sua legitimidade na sociedade. Legitimidade é uma medida das percepções sociais de um comportamento corporativo adequado (SUCHMAN *apud* NASI *et al.*, 1997). É uma medida das atitudes da sociedade com a empresa e suas atividades.

Legitimidade envolve não somente o tipo de atividade corporativa, mas o processo de tomada de decisão interna; a percepção do ambiente externo; a manipulação do ambiente externo – físico, social e político – para torná-lo mais receptivo às atividades da empresa; e a natureza do *accountability* a outras instituições sociais no sistema (SETHI, 1975, p.60).

A busca da legitimidade da empresa na sociedade, no âmbito da co-produção, contribui para afastar a possibilidade de tornar pérfidas as ações de responsabilidade social. Não é dizer à sociedade o que é bom para ela, mas responder ao que a sociedade quer e espera dela enquanto empresa. Conforme definiu Sethi (1975, p.62), “[...] responsabilidade social implica em trazer o comportamento corporativo para um nível que seja congruente com as normas sociais predominantes, valores e expectativas de performance”. A simples cooptação por parte de uma organização destrói a democracia no momento em que se impõe de forma unilateral e manipula o poder em nome da coletividade. Tentativas racionais de controlar o comportamento humano tornam-se falhas a longo prazo se pouca atenção for prestada aos valores e interesses dos indivíduos (DENHARDT e DENHARDT,

2000). Isso ocorre quando uma entidade, seja ela pública ou privada, explora os limites da racionalidade para guiar as decisões, individuais ou coletivas, com o emprego de regras empíricas, para realizar seus objetivos (SIMON, 1965). Busca legitimar-se perante a sociedade e estabelecer uma relação de dominação.

É necessário que a comunidade, politicamente organizada, estabeleça espaços para a participação democrática em que as necessidades coletivas sejam convergentes. Quando um grupo age sem o entendimento das razões e conseqüências de seus atos, sua participação torna-se restrita, possibilitando que determinado grupo, a partir de algum poder persuasivo, imponha aos demais as decisões e os passos que devem ser seguidos (TENÓRIO e ROZENBERG, 1997).

Segundo Putnam (1995, p.67) “[...] quando negociações econômicas e políticas estão embutidas em uma densa rede de interação social, incentivos por oportunismo são reduzidos”. O comprometimento dos cidadãos em torno de uma comunidade que tenha por objetivo a cooperação em busca de benefícios mútuos é capaz de gerar uma sociedade forte e ativa na consolidação da democracia (PUTNAM, 1995). A comunidade, então, controla e estabelece limites em suas instituições, delimitando seu campo de ação. As necessidades da comunidade são definidas pela própria comunidade.

O governo, também, representa um papel importante nessa aliança entre empresas e organizações sociais. Conforme afirmam Segawa e Segal (2000, p.115), “[...] governo e líderes civis deveriam pensar sobre maneiras de estimular as ligações entre organizações de diferentes setores”, agindo como facilitadores, exercendo um papel de articulação e de liderança em busca do bem comum. A coordenação entre essas forças promove a aproximação entre as entidades prestadoras de serviços e os cidadãos. É um novo paradigma em que a grande mudança é o poder dos gestos individuais, o gesto de cada um, do consumidor, do investidor, trazido para o coletivo (MATTAR, 2001). A participação do governo como elemento de integração entre os diversos atores pode fazer com que haja um engajamento cada vez maior da sociedade na busca pelo bem comum. Como aponta Ramos (1989, p.146), “o formulador de um sistema social [...] é imaginado como um agente, capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem, sob a forma de configurações reais”.

## A CO-PRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO A PARTIR DA TEORIA DA DELIMITAÇÃO DOS SISTEMAS SOCIAIS

Na crescente discussão sobre o papel das empresas na sociedade e suas políticas de responsabilidade social, cresce o debate sobre o papel do governo e sua capacidade de responder às demandas sociais da população. Há uma crescente percepção de que um dos maiores desafios para os atuais governos está na resolução de problemas sociais cada vez mais complexos (KEAST *et al.*, 2004). O Estado parece reconhecer sua incapacidade de assumir a responsabilidade exclusiva e isolada pela formulação de políticas públicas e pela tomada de decisões sobre temas e questões que, na verdade, pertencem ao conjunto da sociedade. Por outro lado, a sociedade busca encontrar o seu espaço de influência com o desenvolvimento de formas variadas de organização social, a abertura de novos canais de participação, o incremento na interação com o âmbito governamental e a assimilação de instrumentos e técnicas de gestão social que tornem suas ações mais eficientes e eficazes (TENÓRIO e ROSENBERG, 1997). É o estabelecimento de uma nova relação entre Estado e Sociedade e a redefinição da esfera pública.

Observa-se que o modelo burocrático, privado ou estatal, pode limitar a participação dos indivíduos na realização do bem comum, pois está estruturado sobre a mesma base de valores. As regras, a igualdade diante das leis, o comportamento neutro e imparcial, a hierarquia de cargos impessoais, a disciplina e o



controle fazem parte da doutrina padrão da tradição burocrática weberiana. Racionalidade em administração significa eficiência, e eficiência somente pode ser atingida por meio da burocracia (DENHARDT, 1993). Farah (2000) argumenta que esse padrão burocrático e não-democrático ocasionou a exclusão de amplos segmentos da sociedade do acesso a bens e serviços públicos e o distanciamento dos cidadãos do controle da ação estatal, introduzindo um crescente déficit de *accountability* e de responsabilidade pública.

A máquina estatal, através da qual se implementavam as políticas, caracterizava-se por um padrão de gestão hierarquizado, restringindo-se o espaço para a participação das instâncias mais próximas ao cidadão. Embora originalmente este padrão tenha sido concebido sob inspiração do modelo da burocracia weberiana, que buscava garantir uma uniformização de procedimentos de corte democrático, o que ocorreu foi que, aquilo que restou destes princípios, acabou funcionando como mecanismo de distanciamento entre usuários e agentes públicos e como mecanismo de padronização de respostas, contribuindo para a perda de eficácia e de qualidade. Reforçava-se, através deste distanciamento, a falta de *accountability* dos sistemas públicos (FARAH, 2000, p.9).

Conforme atesta Ramos (1989), a burocracia limita a sociedade a um caráter unidimensional, em que o mercado é considerado a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais. A administração pública precisa de modelos que reflitam a complexidade do comportamento humano (WISE, 2004). Precisa ir além das proposições tradicionais, ultrapassar a dependência da racionalidade instrumental, que reduz a razão a um mero instrumento a serviço do cálculo, dando lugar à racionalidade em seu caráter substantivo, ético, no uso da liberdade para construir o bem comum.

A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, proposta por Ramos (1989), considera a sociedade em seu caráter multidimensional, em que o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado. A sociedade é vista como sendo constituída de uma variedade de enclaves, dos quais o mercado é apenas um, na qual o homem se empenha em tipos diferentes de atividades substantivas. No mundo social, há lugares para a atualização individual livre de prescrições impostas. Essa atualização pode ocorrer, tanto em pequenos ambientes exclusivos como em comunidades maiores. Cada dimensão apresenta sua importância, mas exibe um limite que não pode contrapor-se ao limite da razão.

Segundo Ramos (1989), a realização humana é um esforço complexo que jamais poderá ser empreendido num tipo único de organização. Como detentor de um emprego, o indivíduo é obrigado a agir segundo regras impostas. Mas ele tem variadas necessidades, precisa participar da comunidade e tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter. A teoria da delimitação não procura eliminar as prescrições do mundo social, porque as mesmas são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio de qualquer coletividade. No entanto, interessa-se pela delimitação dos enclaves em que cabem tais prescrições, e nos quais podem até ser legitimamente impostas ao indivíduo.

O paradigma paraeconômico é dividido por Ramos (1989) em diversas categorias, entre as quais a economia e a isonomia. A economia é um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços. Nele, o mercado tende a se transformar numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social. A isonomia pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais. As prescrições são mínimas e se estabelecem por consenso. Os indivíduos se empenham em relacionamentos interpessoais que contribuem para a boa vida em conjunto e desempenham atividades compensadoras em si mesmas. A recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem. A isonomia é concebida como uma verdadeira comunidade, cuja autoridade é atribuída por deliberação de todos. Sua eficácia exige que relações primárias prevaleçam entre seus membros, pois se aumentar de tamanho transformar-se-á numa burocracia.

Dado o caráter multidimensional do homem e o papel que o governo representa na sociedade, a relação entre governo e cidadão não pode ser a mesma coisa que se dá entre uma empresa e seus consumidores. O serviço público deve estar atento para além do mercado. Deve estar atento à constituição e às leis, aos valores da comunidade, às normas políticas, aos padrões profissionais, aos interesses dos cidadãos (DENHARDT e DENHARDT, 2000). Empresas e organizações sociais, por meio da formação de alianças com entidades sem fins lucrativos e governos locais para, em conjunto, desenvolverem ações de responsabilidade social, contra-ponem-se ao caráter unidimensional da sociedade imposto pela ação do mercado que mercantilizou extensa parte das relações sociais, reduzindo tudo a uma relação de produtor-cliente. A formação dessas redes permite recompor as relações baseadas na confiança, no diálogo e na negociação mais direta entre seus agentes. São produtos das ações humanas, construídas por meio de laços e relações sociais primárias, como família, vizinhança e comunidade (LANIADO e BAIARDI, 2003).

A comunidade politicamente organizada, capaz de identificar e compartilhar seus interesses mútuos, dialogar face-a-face, levando em conta os interesses de todos, ouvindo e deliberando democraticamente em busca do bem comum, é a base para a formação de um ambiente co-produtivo. Sua participação consciente e legítima é responsável pelo estabelecimento de uma relação entre Estado e sociedade em que a cidadania seja uma construção e um exercício permanente (TENÓRIO e ROSENBERG, 1997). Como definiram Brudney e England (1983, p.59), "Co-produção [...] é a combinação de atividades com que o administrador de serviços e os cidadãos contribuem para o suprimento de serviços públicos." Afirma, ainda, que "as atividades co-produtivas dos cidadãos [...] são esforços voluntários de indivíduos ou grupos para aumentar a qualidade e/ou quantidade dos serviços que recebem." Sendo os problemas resolvidos coletivamente, respeitando-se os valores da representação, os direitos individuais e a igualdade social, cria-se um senso de obrigação para o bem coletivo, constituindo a formação da comunidade (NALBANDIAN, 1999).

Cidadãos e administradores cooperam entre si através de associações locais, organizações comunitárias e outros grupos para reprojeter e fornecer serviços governamentais. A meta em comum está em melhorar a qualidade e a quantidade de serviços produzidos. Sua virtude reside também na criação de laços que são essenciais para a construção de comunidades fortes e para manter um sistema democrático saudável (ROBERTS, 2004, p. 330).

Ao poder público, cabe a função de facilitar a conexão entre os diferentes atores sociais para, juntos, produzirem o bem público, no sentido do bem comum (SALM, 1993). O serviço público deve estar firmado no processo que leva os indivíduos a efetuarem atos que contribuam para o bem comum como forma de satisfazer suas necessidades pessoais, agindo isonomicamente. A motivação do serviço público deve ter potencial para alavancar o interesse público no sentido de suprir uma base para atividades que eduquem e capacitem os cidadãos como membros de um estado democrático e, também, de fortalecer os servidores para superarem interesses pessoais, a inércia moral e o escape ao risco (WISE, 2004).

A burocracia eleita funciona como uma ligação entre o corpo político e a população. A ela cabe auxiliar os cidadãos a encontrar e articular seus interesses compartilhados, em lugar de tentar controlar ou guiar a sociedade. O interesse público é mais do que a soma de interesses predominantes: é o resultado de uma sinergia derivada do interesse coletivo de uma dada população. Com os cidadãos na linha de frente, a ênfase está na construção de instituições públicas marcadas pela integridade e pela responsabilidade. O governo pode exercer uma função importante e crítica em criar, facilitar e dar suporte às conexões entre os cidadãos e suas comunidades, trazendo os atores à mesa, facilitando, negociando ou intermediando soluções para os problemas públicos - muitas vezes ocorrendo coalizões entre setores públicos, privados e entidades sem fins lucrativos (DENHARDT e DENHARDT, 2000; WISE, 2004). As coalizões permitem uma aproximação entre esses setores e a comunidade.



A participação mais efetiva da comunidade gera uma ação coletiva que desenvolve a capacidade de autogerir-se e exercer o controle social. A comunidade, politicamente organizada, controla suas instituições, estabelece limites e delimita seu campo de ação. O reconhecimento das demandas sociais e o fortalecimento dos governos locais possibilitam um espaço privilegiado para a gestão das políticas sociais, pela proximidade das demandas e pela garantia de melhores condições de participação e controle social. Estabelece maior capacidade de identificação e utilização dos recursos locais, proximidade entre os processos de decisão e a população interessada, e fortalecimento do poder local como catalisador dos atores sociais em torno dos objetivos da comunidade (FIGUEIREDO, 2003).

Os governos locais assumem, assim, um papel de coordenação e de liderança, tendo como preocupação central a participação do cidadão na formulação, na implementação, no controle e na avaliação das políticas públicas (FARAH, 2000). O envolvimento ativo dos cidadãos é fundamental nas decisões que são definidas, por seus próprios membros, como importantes e críticas na vida da comunidade. Ao governo cabe agir para facilitar as soluções dos problemas públicos e, ao mesmo tempo, ser responsável por assegurar que essas soluções sejam consistentes com o interesse público; ter um papel ativo em criar áreas em que os cidadãos possam articular valores em comum e desenvolver um senso coletivo. Cabe, ainda, o ordenamento das relações sociais, bem como a administração dos bens públicos essenciais, assegurando que o interesse público predomine. As pessoas, agindo como cidadãos, devem demonstrar suas preocupações com a comunidade e seu desejo de assumir responsabilidades sociais com o que acontece na sua vizinhança, tomar em suas mãos o seu destino e o de sua comunidade (DENHARDT e DENHARDT, 2000; SALM, 1993).

Nessas circunstâncias, administradores públicos se colocam como entes políticos mais abrangentes, uma liderança política local capaz de exercer a função de catalisador, articulador das lideranças locais e regionais (FIGUEIREDO, 2003). Manter controle passa a ser bem menos importante do que encorajar criatividade e mudança. Num ambiente de co-produção, os administradores irão enfatizar a criatividade e a inovação, a empatia e o entendimento. Eles se moverão de um foco na estrutura para um foco em valores, além da noção de controle e dominação para participação e envolvimento, além da conformidade das regras e obrigações para um senso de comunidade, além de uma preocupação com o interno para um melhor entendimento do externo, além da rigidez para a adaptabilidade e além da pretensão de valores de neutralidade para altos padrões de ética e moralidade (DENHARDT, 1993).

## O TRABALHO VOLUNTÁRIO COMO ELO ENTRE EMPRESAS, TERCEIRO SETOR E COMUNIDADE

Nesse novo arranjo que se forma no fornecimento de serviços públicos, as entidades sem fins lucrativos representam um importante elo entre as empresas e a comunidade. Essas entidades fazem parte do chamado terceiro setor, que engloba todas as entidades que procuram assistir a sociedade em suas demandas não atendidas pelo Estado, agindo na promoção do bem público e trabalhando em prol do bem comum. São organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações civis. Como definiu Falconer (1999, p.4), "Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria - organizacional, política ou sociológica - terceiro setor, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação". Ao contrário das empresas que têm sua atividade baseada na lucratividade, as entidades sociais concentram seu foco em sua missão principal. Não estão comprometidas com resultados financeiros, mas em executar, de maneira eficiente, aquilo que se propuseram a fazer. Seu objetivo está na realização do bem comum.

Entretanto, apenas a intenção de realizar o bem comum não é suficiente e não pode substituir organização, liderança, *accountability*, performance e resultados. Para atingi-los, é necessária administração profissional; e a solução para essa questão pode estar no trabalho voluntário. Muitos voluntários são pessoas com grandes conhecimentos profissionais em suas empresas e querem utilizar essa competência para contribuir com a sociedade. As organizações sociais têm que atrair esses profissionais e mantê-los, colocando suas competências a serviço de seus projetos (DRUCKER, 1989).

Falconer (1999) cita um estudo do Banco Mundial que visualiza, no trabalho de organizações não governamentais, algumas vantagens: a inovação, devido à escala pequena dos projetos; a incorporação da multiplicidade de alternativas e opiniões diversas; a participação de populações locais e a consulta à população beneficiária; a melhor compreensão dos objetivos dos projetos pela sociedade; o alcance ampliado da ação, atingindo a quem mais precisa; e, finalmente, a sustentabilidade, ou continuidade de projetos. Todas essas características, associadas ao foco em sua missão principal e ao comprometimento com as causas sociais, tornam as entidades sem fins lucrativos uma ponte entre as empresas, desejosas por implantar programas de responsabilidade social, e as comunidades, que necessitam desses serviços. Podem ser uma forma de facilitar o exercício da iniciativa voluntária, carente de canais de participação e articulação.

Para superar uma falta de experiência em lidar com projetos de ação social, muitas empresas buscam o apoio de organizações do terceiro setor, reconhecidas por sua seriedade e legitimidade, para assessorá-las ou realizar atividades operacionais. Entidades do terceiro setor e empresas estão começando a trabalhar juntas de forma mais criativa e colaborativa. Uma dessas formas de trabalho está em arregimentar voluntários dentro das próprias organizações e estimular a participação em trabalhos sociais, trazendo benefícios para a comunidade, para a empresa e para os próprios funcionários. É onde as pessoas encontram o espaço e o desafio para se desenvolverem (FISCHER e FALCONER, 2001).

O trabalho voluntário em si permite ao indivíduo exercer sua multidimensionalidade, seu caráter isonômico e o empenho em relacionamentos interpessoais que contribuam para a realização do bem comum. São ações promovidas como vocação, não como emprego. Sua recompensa não é econômica, mas a própria realização dos objetivos a que o voluntário se propôs. Embora o caráter isonômico decline na medida em que esse voluntariado se junte a uma organização, e se transforme numa democracia, numa oligarquia ou numa burocracia (RAMOS, 1989), a interação com a comunidade receptora dos serviços e a iniciativa de participar, por convicção, de algum tipo de ação social, mantêm-se nos princípios da isonomia.

Apesar de sua atuação de caráter social, as organizações do terceiro setor, muitas vezes, apresentam características burocráticas, baseadas na hierarquia e no controle das funções. Isso ocorre, principalmente, quando essas entidades apresentam um grande crescimento, perdendo o caráter isonômico que as criou. O importante é que essas organizações mantenham-se alinhadas ao seu objetivo principal, que é atender às necessidades da sociedade, e que, principalmente, estejam próximas da comunidade, abertas para ouvir seus anseios e suas reivindicações. O papel das entidades sociais é organizar as iniciativas individuais e voluntárias para prestar algum tipo de serviço à sociedade, de maneira que esses serviços efetivamente encontrem seu destino. Num ambiente de co-produção, é fundamental o envolvimento da comunidade, trabalhando em conjunto com as entidades, na busca de ganhos sociais. De outro modo, continuará sob a mesma égide burocrática e não participativa. A comunidade organizada deve agir como interlocutora e parceira da ação.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa do tipo exploratória. Envolveu um levantamento bibliográfico e documental a respeito do tema, entrevistas com pessoas diretamente envolvidas no processo e a elaboração de uma análise específica do caso apresentado.

Richarson (1999, p. 79) afirma que "a abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social". Gil (1994, p.45), por sua vez, define que "pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato".

A escolha por uma pesquisa estritamente qualitativa se justifica por se tratar da análise de um estudo de caso particular, procurando focar o estudo em um único referencial.

[...] podemos afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, num total de quatro, com pessoas que participaram do caso em estudo. As entrevistas, realizadas em 2004, foram gravadas e transcritas. Foi uma pesquisa pontual, abordando um caso específico; uma investigação empírica que examinou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real (YIN, 1994). Também foi feita uma análise documental, utilizando-se relatórios, publicações e outros documentos organizacionais.

### O EXEMPLO DA GERDAU E A PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

A percepção de que o mercado significa apenas um enclave limitado dentro de uma sociedade multidimensional abre espaço para a atualização humana em outras dimensões sociais. O trabalho voluntário é uma delas. Em seu caráter isonômico (RAMOS, 1989), permite que o homem exerça uma atividade participativa, livre de normas e prescrições, em que a meta principal, compensadora em si mesmo, está na realização do bem comum. O envolvimento voluntário em causas sociais, prática que se fortalece dentro das empresas, pode proporcionar um ambiente de trabalho mais satisfatório, pois as pessoas encontram um espaço além da burocracia pública ou privada em que podem se empenhar em atividades comunitárias. O voluntariado passa a ser um poderoso recurso para melhorar a relação da empresa com a comunidade.

É necessário, no entanto, que haja um envolvimento sério e sistemático para que as empresas contribuam efetivamente para o desenvolvimento social. Simples doações de caridade não representam um envolvimento com a comunidade no sentido de co-produzir o bem público, e, sim, uma mera ação assistencialista. As somas de esforços entre as empresas e setores sociais potencializam a criação de oportunidades. Empresa e comunidade passam a ser parte efetiva de um mesmo todo, passam a integrar-se de uma maneira interdependente. Como resultado, a empresa terá uma comunidade melhor (TOMEI, 1984). Cria-se um círculo virtuoso: fortalecimento da qualidade do mercado local, capacitação profissional, infra-estrutura da região, aumento da qualidade de processos administrativos locais, melhor utilização de recursos naturais, com conseqüente redução de desperdícios, economia de energia, uso racional de recursos naturais, atração de mão-de-obra especializada e maior interação com a comunidade (PORTER e KRAMER, 2002).

Foi esse envolvimento que ocorreu entre a empresa Gerdau e uma comunidade local de Sapucaia do Sul, cidade de pouco mais de 120 mil habitantes, a 25 quilômetros de Porto Alegre, onde a empresa tem uma usina siderúrgica - a Gerdau Riograndense. A partir da iniciativa de alguns funcionários, foi elaborado um projeto de implantação de políticas de qualidade, como o modelo 5S - modelo japonês de gestão de qualidade que objetiva transformar o ambiente das organizações e mudar a atitude das pessoas, visando a melhoria das condições de trabalho, diminuição de desperdícios, redução de custos e aumento da produtividade das empresas -, em uma escola municipal local. Segundo Silvia Regina Klein, uma das participantes do projeto, "as pessoas perceberam que os conceitos de 5S eram um conhecimento que não poderia ficar restrito apenas dentro da empresa, entre quatro paredes. Tinha que ser algo que se expandisse, que fosse além." Isso demonstra que o principal objetivo era transmitir um conhecimento que pudesse auxiliar no desenvolvimento da comunidade, capacitando-a a prosseguir com seus próprios recursos. Conforme Tomei (1984), a mobilização de recursos humanos e a transmissão de conhecimento sobrepõem-se à participação da empresa por meio da mera distribuição de recursos. Esse, talvez, seja o principal papel da atividade voluntária: ser um agente facilitador, um instrumento de transformação e não apenas participar de uma atividade de assistencialismo descomprometido. As empresas, colaborando e incentivando esse tipo de trabalho entre seus funcionários, criam um meio de desenvolver capacidades individuais que podem trazer benefícios futuros a ela mesma e, ao mesmo tempo, aproximam-se da comunidade, criando um vínculo indispensável. A escola municipal Hugo Gerdau, chamada dessa forma em homenagem a um dos fundadores do grupo, foi escolhida para a implementação do projeto.

No ano de 1996, um grupo de voluntários da empresa se organizou e propôs à diretoria da escola o desenvolvimento de um projeto de melhoria. A escola contava, na época, com 650 alunos e apresentava uma série de problemas, tanto nas instalações, com depredações, como operacionais e de ensino. A proposta foi aceita e o grupo passou a fazer um trabalho dentro da escola, reunindo-se com professores e alunos, transmitindo os objetivos do projeto e realizando treinamentos sobre os conceitos de qualidade e do 5S.

Ao final do primeiro ano, foram montados grupos de trabalho para que fossem levantados os principais problemas da escola. Foram ouvidos professores, funcionários, pais e alunos que identificaram problemas de didática, de relacionamento e de conservação física. A comunidade se mobilizou para que tais problemas fossem resolvidos por meio de um esforço conjunto. Foram feitas visitas a várias escolas, a fim de identificar as melhores práticas de ensino e levantar quais melhorias poderiam ser realizadas. Na conservação da escola, a Gerdau entrou com recursos financeiros e várias pequenas reformas foram efetuadas, melhorando o aspecto geral. Diversas práticas administrativas - como itens de controle, planos de ação, pesquisas de satisfação - foram implementadas e, também, criado um comitê de qualidade. A prefeitura, percebendo a mobilização da comunidade, não só apoiou o projeto - nomeando um coordenador de qualidade em regime de período integral e promovendo uma grande reforma de ampliação - como estendeu, em 2003, o programa para outras escolas. O governo, da mesma forma, se engajou na mobilização exercendo a função de facilitador e apoiando e dando suporte ao trabalho desenvolvido entre o setor privado e a comunidade (DENHARDT e DENHARDT, 2000).

A iniciativa dos funcionários da Gerdau em participar ativa e voluntariamente da recuperação da escola e a interação dos indivíduos com a comunidade foram capazes de estimular uma nova relação entre governo, empresa e a própria comunidade, contribuíram para o desenvolvimento do ambiente local, bem como geraram ganhos sociais significativos. Como atestam Segawa e Segal (2000), tais parcerias estimulam um bem comum: o senso de responsabilidades compartilhadas entre as organizações a respeito de um destino comum. O trabalho voluntário criou novos laços comunitários, um novo comprometimento com uma cidadania ativa, com responsabilidade social e com valores (DRUCKER, 1989). Os resultados trazidos por essa associação foram visíveis.

A partir do ano em que começou o projeto até hoje, a escola vem sendo reconhecida como modelo, com um comprometimento muito maior dos professores, ênfase na importância dos alunos e na qualidade de ensino, busca de metodologias e didáticas novas, coordenação respeitada, e, a cada ano, ações inovadoras, sempre em busca de melhorias. Os alunos novos que ingressam na escola e seus pais recebem palestras, explicando o que é o programa 5S e os resultados que estão trazendo. Houve uma mudança no comportamento dos estudantes, dos pais e da comunidade, que passaram a se envolver ativamente na rotina escolar, realizando diversas atividades, de forma voluntária, como a limpeza geral da escola, por exemplo.

O trabalho voluntário pode transformar-se numa forma eficiente de melhorar as relações entre a empresa e a comunidade, além de criar um ambiente saudável entre seus funcionários. Empresas que mantêm formas de atuação social propiciam melhores condições de estímulo ao trabalho voluntário entre seus colaboradores, principalmente quando os recursos empregados são o talento, a disponibilidade, o *expertise* profissional e o conjunto de competências desenvolvido pelas pessoas (FISCHER e FALCONER, 2001). O exemplo do envolvimento da Gerdau e de seus funcionários, trabalhando voluntariamente, trouxe resultados positivos em termos de imagem e de relacionamento com a comunidade, a um custo muito baixo. Ademais, o objetivo principal do projeto era ir além de uma simples ação caritativa. A meta era capacitar as pessoas e a escola, transmitir conhecimentos e não ser uma mera mantenedora. Com o envolvimento da empresa, houve uma aproximação com a comunidade, que passou a ter identidade com a Gerdau, além de ajudar na formação de pessoas potencialmente mais aptas a colaborar para o desenvolvimento da comunidade.

Hoje, a escola conta com cerca de 900 alunos e o projeto, numa parceria com a secretaria de educação, foi ampliado para outras unidades da rede municipal. Dezesete escolas do município têm o programa 5S implantado, além de indicadores e planos de ação. "Foi um trabalho gratificante, que trouxe bons resultados para a comunidade", concluiu Klein. O projeto desenvolvido na escola demonstra que, quando o trabalho voluntário possibilita o emprego de conhecimentos especializados, competências profissionais e experiência de trabalho, tende a provocar maior satisfação nas pessoas engajadas, resultando em envolvimento mais profundo, como atestam Fischer e Falconer (2001).

Com o objetivo de dar eficiência a ações sociais desenvolvidas de maneira desarticulada entre pessoas voluntárias e empresas, a Gerdau, juntamente com outras empresas, fundou em 1997, no estado do Rio Grande do Sul, uma organização não-governamental - a Parceiros Voluntários - destinada a desenvolver um trabalho conjunto com organizações sociais que acolhem os voluntários. A participação de entidades sociais ordenadas em torno da produção do bem público, no sentido do bem comum, atua como um importante elo entre empresas, indivíduos e comunidade. Tais entidades criam valor, pois, mais do que simples provedoras de recursos, são parceiras totalmente engajadas, o que faz aumentar, a eficiência da organização assistida, gerando um grande impacto social (PORTER e KRAMER, 1999).

A participação ativa do cidadão na vida social e a combinação de atividades entre os administradores públicos e os cidadãos na busca por melhorias no suprimento de serviços, por meio de esforços voluntários de indivíduos ou grupos, fazem parte da essência da co-produção do bem público, como atestam Brudney e England (1983). Essa participação promove um compartilhamento de poder com a administração pública e um novo relacionamento das empresas com a sociedade, na busca pelo bem comum. A comunidade, politicamente articulada, determina as demandas sociais prioritárias e recebe esse investimento. É um projeto que envolve vários níveis de participação: as empresas, com os apoios e políticas de responsabilidade social; o terceiro setor, que organiza a força de trabalho voluntário e o direciona à comunidade; o governo, que coordena e lidera políticas que busquem assegurar a predominância do interesse público, criando áreas em que



os cidadãos possam articular valores em comum; e a própria comunidade, que se organiza, determina suas prioridades e é beneficiada por esse trabalho conjunto.

Segundo o relatório anual da Parceiros Voluntários, em 2004, cerca de 60.000 voluntários disponibilizaram milhares de horas de trabalho para organizações e projetos sociais. Cerca de 450.000 beneficiários foram assistidos por 1.700 organizações conveniadas junto à Parceiros Voluntários. Esse trabalho se espalha por todo o Estado. A rede Parceiros Voluntários é integrada hoje por 62 unidades que articulam entidades de classe, empresas, órgãos governamentais, escolas, universidades e outras organizações do Terceiro Setor. Com um perfil de mobilizadora social, a entidade gaúcha participa na busca de soluções de demandas sociais identificadas pela comunidade, exercita um papel de articuladora, engajando lideranças dos três setores da sociedade civil, bem como, se engaja nos programas por elas propostos, contribuindo com sua experiência no campo do voluntariado organizado. É um trabalho de aproximação entre as partes, despertando a força social para a solução dos problemas de quem precisa. "É uma oportunidade para que a sociedade seja um agente transformador de seu meio", diz Maria Elena Johannpeter, presidente executiva da Parceiros Voluntários.

Indivíduos, entidades sem fins lucrativos e organizações privadas perceberam que trabalhar isoladamente não é o bastante para resolver um problema ou questão particular. Uma estrutura de rede se forma quando essas pessoas percebem que elas - e as organizações que representam - são somente uma pequena peça de uma figura total. É o reconhecimento de que somente se unindo para trabalhar ativamente na realização de uma missão ampla e comum é que essas metas serão realizadas. As pessoas trabalham para, juntas, realizar o que elas reconhecem como uma questão de preocupação mútua. Reconhecem que seus propósitos não podem ser alcançados de forma independente. Todas as ações são mutuamente interdependentes (KEAST *et al.*, 2004).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A iniciativa espontânea dos funcionários da Gerdau em capacitar as pessoas de uma escola local para promoverem práticas que proporcionaram melhorias significativas no ensino e na vida da comunidade, oferecendo uma estrutura reconhecidamente de excelência, levou a uma mudança de atitude de todos os envolvidos na vida escolar e promoveu a articulação e a participação efetiva da comunidade na realização de objetivos comuns. Ao se enxergarem como membros dessa comunidade e assumirem uma posição de partícipes ativos na prestação de serviços, esses voluntários, isonomicamente, conforme Ramos (1989), exerceram um papel fundamental na construção social, no sentido de co-produzir o bem público.

Iniciativas como essas promovem uma redefinição do papel que as empresas, o governo e as pessoas ocupam na sociedade; estendem a realidade de uma comunidade passiva, receptora de serviços públicos, para a de uma comunidade participativa, politicamente organizada e articulada, a qual se envolve direta e ativamente frente a suas necessidades, argumentam Denhardt e Denhardt (2000). Promovem uma nova relação entre Estado, empresas e sociedade. A descentralização e a participação passam a ser vistas como ingredientes fundamentais dessa reorientação das políticas sociais. A articulação entre a sociedade e o setor privado, em parceria com o poder público e entidades sociais, representa uma comunhão de esforços e um caminho para superar obstáculos, sobretudo o da falta de recursos. É capaz de gerar uma sinergia que se sobrepõe a qualquer retorno obtido por intermédio do somatório de ações isoladas, estabelecendo novos horizontes nas políticas sociais (TENÓRIO e ROSENBERG, 1997).

A empresa, ao reconhecer a importância estratégica desse trabalho na formação de melhores cidadãos, no seu posicionamento no ambiente e na motivação e satisfação pessoal de seus funcionários, cumpre seu papel de responsabilidade social de modo convergente aos interesses de mercado de longo prazo da compa-



nhia. Alinhando suas metas econômicas a ações sociais que sejam estratégicas na busca por uma vantagem competitiva, estando atenta às necessidades da comunidade à sua volta, pode constituir um ambiente em que haja um vínculo poderoso com a comunidade, construindo uma base sólida para sustentar seu crescimento. Ao possibilitar a convergência de práticas de responsabilidade social com estratégias de posicionamento no mercado, a companhia alinha-se ao modelo proposto por Porter e Kramer (2002).

Essa situação, em que tanto as empresas quanto as pessoas se enxergam como membros ativos da comunidade e assumem um papel efetivo na construção democrática, na realização do bem comum, na participação e no fornecimento de serviços que atendam às necessidades coletivas, pode tornar possível suprir as deficiências do setor público em áreas fundamentais ao bem viver. Maior atenção é dada ao lado humano, especialmente para construir um senso de comunidade dentro da organização e um senso de cooperação fora dela (DENHARDT, 1993). A interação entre prestadores de serviço público e cidadãos estabelece um entendimento comum aos problemas da comunidade e o que cada um pode fazer para ajudar a resolvê-los (WHITAKER, 1980). Ao mesmo tempo, garante ao homem o direito de exercer sua multidimensionalidade, além da esfera e dos interesses do mercado. Permite a possibilidade objetiva de exercer escolhas pessoais que culminem com o bem comum, e, também, compreender e exercitar a vida em cada espaço da existência humana (MENEGASSO, 1998).

Um ambiente de co-produção permite que cada um - empresas, governo, entidades sociais, comunidade e indivíduos - assumam sua posição na sociedade, transite entre os vários enclaves de um sistema social multidimensional e tenha uma participação ativa nos interesses da comunidade, de modo que os próprios interesses venham a convergir para a realização do bem comum. A comunidade, politicamente organizada, apropria-se do direito de construção democrática do seu próprio destino (SALM, 1993). A mobilização social depende da crença em soluções que possam nascer do envolvimento da própria comunidade organizada, que deixa de ser mera receptora de políticas e serviços governamentais, para se tornar participativa na deliberação de suas próprias necessidades e na construção de seu futuro.

## REFERÊNCIAS

- BOWMAN, E. H. A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 49-58, 1975.
- BRUDNEY, J. L., ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review*, v. 43, n. 1, p. 59-65, 1983.
- DENHARDT, R. B. *The pursuit of significance – strategies for managerial success in public organizations*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1993.
- DENHARDT, R. B., DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.
- DRUCKER, P. What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 4, p. 88-93, jul/aug 1989.
- FALCONER, A.P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999.
- FARAH, M. F. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas locais. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 18, 2000.

- FIGUEIREDO, M. V. Políticas sociais – condicionantes da gestão descentralizada. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVIII ENANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: 2003.
- FISCHER, R. M., FALCONER, A.P. Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.36, p.15-27, 2001.
- FRIEDMAN, M. A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, p. 32,33,122, 124,126, September 13, 1970.
- GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONSALVES, E. R. Responsabilidade social da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 226-240, 1984.
- KEAST, R. et al. Network structures: working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, v. 64, n. 3, p. 363-371, 2004.
- LANIADO, R. N., BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial – Um estudo de caso. *Organização & Sociedade*, v. 10, n. 27, p. 61-74, 2003.
- MATTAR, H. Os novos desafios da responsabilidade empresarial. *Reflexão Instituto Ethos*, ano 2, n. 5, 2001.
- MENEGASSO, M. E. *O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário*. Tese de doutorado. Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 1998.
- MINTZBERG, H. The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, v. 4, n. 2, p. 3-15, 1983.
- NALBANDIAN, J. Facilitating community, enabling democracy: new roles for local government managers. *Public Administration Review*, v. 59, n. 3, p. 187-197, 1999.
- NASI et al. The evolution of corporate social responsiveness. *Business and Society*, v. 36, n. 3, p. 296-321, 1997.
- ONG gaúcha estimula voluntariado nas escolas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo: 05 de março, 2002.
- PORTER, M., KRAMER, M. Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p. 121-130, Nov-Dec 1999.
- PORTER, M., KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 12, p. 56-67, Dec 2002.
- PUTNAM, R. Bowling alone. *Journal of Democracy*, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RELATÓRIO ANUAL 2004. Porto Alegre: Parceiros Voluntários, 2004.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa social*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. *American Review of Public Administration*, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.
- SALM, J. F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*, v.1, n.2, p. 18-42, 1993.

SEGAWA, S., SEGAL, E. Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review*, v. 42, n. 2, p. 105-122, 2000.

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, v. 17, n. 3, p. 58-64, 1975.

SIMON, H. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

TENÓRIO, F. G., ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 7, 1997.

TOMEI, P. A. Responsabilidade social da empresa: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 189-202, 1984.

WHITAKER, G. P. Coproduction: citizen participation in service delivery. *Public Administration Review*, v. 40, n. 3, p. 240-246, 1980.

WISE, L. R. Bureaucratic posture: on the need for a composite theory of bureaucratic behavior. *Public Administration Review*, v. 64, n. 6, p. 669-680, 2004.

YIN, R. *Case study research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.