

1. *A tríplice realidade da empresa;*
2. *Um requisito indispensável;*
3. *Ouvindo o corpo funcional da empresa.*

Ernesto Lima Gonçalves*
Benoit Six**

A PRÁTICA DO BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA

A empresa e os empresários enfrentam, no mundo de hoje, consideráveis desafios.

Em relação à empresa, todos se acostumaram a ver nela estruturas de administração estritamente lógicas e racionais, baseadas em critérios objetivos capazes de orientar de modo adequado a tomada da melhor decisão possível. No que se refere aos empresários, todos se habituaram a ver neles indivíduos altamente capacitados para um desempenho eficiente, sem qualquer limitação possível.

Todos esses aspectos relativos à atividade empresarial são verdadeiros e permanecem válidos, desde que existam instrumentos adequados de avaliação do desempenho da empresa com referência a cada um deles. Alguns, porém, são carentes de tais instrumentos; é o que acontece, basicamente, com os aspectos humanos e sociais na vida da empresa. E não se diga que tais elementos têm importância secundária. Drucker afirma que "o capital, por si só, cria um passivo. Se não contarmos com recursos humanos, os recursos empresariais, destinados a fazer com que o capital se multiplique e seja realmente efetivo, não trarão o desenvolvimento, seja qual for o capital investido" (3).

Os elementos apresentados colocam a utilidade de uma análise, aqui, do que seja a verdadeira realidade da empresa. Trata-se de uma estrutura com a qual o homem moderno convive de forma tão estreita que se corre o risco de perder a verdadeira perspectiva sob a qual ela deve ser examinada. Tal análise cresce de importância na medida em que se verifica que a empresa representa a grande fonte geradora de riqueza para a comunidade, mas também na medida em que se reconhece que ela é o ambiente onde cada homem deve poder realizar-se plenamente como pessoa, pela execução de seu trabalho.

53

1. A TRÍPLICE REALIDADE DA EMPRESA

Todos esses conceitos permitem-nos entrever que na *realidade da empresa* mesclam-se diferentes componentes, todos eles igualmente reais e participantes.

Em primeiro lugar, a empresa é uma *realidade econômica*, uma vez que o empreendimento empresarial visa produzir alguma coisa ou prestar um serviço, os quais se tornam logo objeto de troca, fundamento da vida econômica. Essas atividades exigem investimentos que, por sua vez, devem envolver a possibilidade de retornos adequados, a fim de que a empresa possa garantir sua viabilidade e, assim, continuar prestando serviços à comunidade.

É fácil imaginar, no que se refere à empresa, que uma administração terá falhado se não produzir resultados econômicos, e não suprir o consumidor de bens e serviços a um preço que este esteja disposto a pagar. Terá falhado, de igual forma, se não melhorar, ou pelo menos mantiver a capacidade geradora de riqueza a partir dos recursos econômicos que lhe foram confiados.

Vale a pena lembrar aqui que essa entidade — a empresa — destinada à produção, à troca, à circulação de bens e/ou serviços nasce de um ato, uma iniciativa

*Professor livre-docente da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo; diploma do Curso de Especialista em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; consultor de empresas para assuntos médico-sociais.
**Discente do Curso de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

que só pode ser fruto da atividade de homens, destinada a atender a expectativas de outros homens. Por esse ato, reúnem-se, na estrutura da empresa, pessoas e coisas; estas, que são estéreis por sua própria natureza, tornam-se fecundas e produtivas por ação das pessoas.

Por estas razões, não se pode deixar de reconhecer que a empresa, ao lado de ser uma realidade econômica, é também uma *realidade humana*. Por sua própria natureza, ela não se resume nos estoques acumulados, nem nos lucros contabilizados, mas consiste, formalmente, num complexo de atos humanos, dos quais estoques e lucros não são mais do que o resultado. Nem mesmo os espetaculares progressos da automação poderão modificar o fato de que nenhuma tarefa criada se realiza, na vida da empresa, sem a vontade e a iniciativa do homem.

Resumindo todos esses elementos, verifica-se que a empresa é também uma *realidade social*, que precisa corresponder a uma série de responsabilidades de que está investida. Entre essas responsabilidades, devem ser salientadas, pela importância de que se revestem, a preservação do meio ambiente, a qualidade intrínseca dos produtos e as conseqüências de sua utilização, o padrão dos serviços prestados e os efeitos diretos de sua atividade sobre o bem-estar da comunidade.

Quando se examina a atividade da empresa, enquanto realidade econômica, humana e social, encontra-se notável discrepância no que se refere aos instrumentos de avaliação do desempenho da própria empresa (7). Assim, é ponto pacífico que, para bem cobrir todas as suas tarefas, enquanto realidade econômica, a empresa já dispõe de um amplo arsenal de recursos administrativos de toda natureza. Todos os passos do processo gerencial têm sido examinados, estruturados e desenvolvidos, podendo-se dizer que o planejar, o organizar, o executar e o controlar não têm mais segredos para o administrador adequadamente preparado.

Muito diversa é a situação no que se refere às responsabilidades humanas e sociais a que a empresa deve corresponder. Neste terreno, não existem, até há pouco, instrumentos formais de acompanhamento e controle, que permitissem à empresa avaliar seu desempenho e julgar a validade de iniciativas que tenham, de início, parecido necessárias e adequadas à sua direção. Para cobrir a carência apontada, vem-se desenvolvendo, em diferentes centros universitários e círculos de estudo de administração empresarial, a sistemática denominada balanço social; trata-se de iniciativa que já conta, hoje, com variada bibliografia (1, 2, 4, 6, 7, 10). A seguir, procura-se apresentar de que maneira, na prática, pode ser desenvolvido um esquema de balanço social no seio da empresa.

2. UM REQUISITO INDISPENSÁVEL

O desenvolvimento do balanço social pressupõe a obediência a um requisito preliminar e indispensável, representado pelo caráter participativo de que deverá se revestir; uma das maneiras mais eficientes de garantir a participação dos diferentes componentes da empresa na elaboração do balanço social é iniciar o procedimento pela indicação de uma comissão especial, encar-

regada de participar do processo. Essa comissão contará, naturalmente, em sua constituição, com representantes das mais diversas categorias funcionais e dos diferentes setores da empresa.

A primeira tarefa a ser desenvolvida será a definição do *que medir* em termos de balanço social; este balanço deverá retratar, de maneira bastante fiel, as iniciativas que a empresa vem desenvolvendo no campo social, tanto no que se refere aos aspectos administrativos, como também quanto ao nível de atendimento das expectativas do corpo funcional. Com essas palavras, pretende-se dizer que não basta procurar medir, ainda que por meio de índices objetivos, aquilo que a direção da empresa considera relevante avaliar em termos de balanço social; é de igual modo importante procurar ouvir as expectativas dos funcionários, a fim de examinar até onde elas podem e devem ser atendidas.

A tarefa de procurar a definição do *que medir* poderá ser desenvolvida com o auxílio da referida comissão, mediante a determinação de alguns indicadores que possam retratar, de maneira objetiva, o nível em que, num determinado período de tempo, se desenvolveram, no âmbito da empresa, as iniciativas sociais, ou de que maneira estas repercutiram sobre a atividade da empresa. Assim, devem ser considerados, por exemplo, os programas de assistência médica, de alimentação e de capacitação, ou os planos previdenciários, as iniciativas educacionais e os sistemas de crédito, mas devem também ser examinados a rotatividade de pessoal, os índices de absenteísmo, a frequência das reclamações trabalhistas, bem como a frequência e a gravidade dos acidentes de trabalho. Alguns desses indicadores podem ser considerados sob o enfoque econômico, que mede seu *custo econômico*, mas podem ainda ser examinados sob o ângulo do grau de satisfação dos empregados, o que permitiria medir seu *custo humano* ou *social*. É o caso, por exemplo, dos programas de assistência médica, de alimentação, de capacitação, dos planos previdenciários e das iniciativas educacionais.

Compreende-se facilmente que os indicadores de que se está falando correspondem, desde logo, a diferentes ângulos da vida da empresa. Em primeiro lugar, estão aqueles indicadores que procuram exprimir a atividade humana e social da empresa por meio de índices administrativos e financeiros; trata-se de elementos que já figuram de hábito nos registros da empresa, em especial sob a forma de estatísticas de pessoal, mas que permanecem quase sempre pouco utilizados (9). Tais indicadores, reunidos no grupo I de balanço social, são, assim, expressos sob a forma de índices bem objetivos e conhecidos, alguns até internacionalmente adotados. É o que acontece, por exemplo, com índices de absenteísmo, de *turnover* de pessoal ou de frequência e gravidade de acidentes de trabalho. Ao lado desses, existem outros, que podem ser avaliados sob a forma dos custos econômicos envolvidos, como programas de alimentação, de assistência médica, de lazer, de estudos, de auxílio financeiro (empréstimos), etc. Haverá, ainda, indicadores que poderão ser medidos seja por índices de natureza econômica, seja por elementos de natureza administrativa; é o caso, entre outros, das

atividades de capacitação de pessoal, que poderão ser apreciadas tanto sob a forma dos custos dos programas de treinamento desenvolvidos, quanto do número de homens-hora atendidos ao longo de um período, por exemplo.

Em segundo lugar, estão indicadores que irão medir o grau de satisfação dos empregados com as atividades da empresa, no campo humano e social; alguns desses indicadores corresponderão, naturalmente, a elementos já incluídos no primeiro grupo, porém considerados e avaliados sob enfoque diferente.

Por último, será possível a identificação de um grupo III de indicadores, que procure avaliar o desenvolvimento de atividades destinadas a aperfeiçoar a integração dos empregados em seu contexto familiar e social original, inclusive visando o aperfeiçoamento desse contexto, onde for necessário. Os indicadores deste terceiro grupo serão apreciados segundo critérios específicos, de maneira que cada qual possa ser avaliado de modo objetivo.

A experiência tem demonstrado que a participação da comissão de balanço social no trabalho de escolha dos indicadores a serem utilizados não precisa, necessariamente, prender-se a atividades que já se desenvolvem no âmbito da empresa. Do seu trabalho livre têm resultado sugestões de extrema utilidade para a direção das empresas, em especial aquelas sugestões relacionadas com as expectativas dos empregados que podem ser facilmente atendidas.

O passo seguinte será discriminar os indicadores escolhidos, procurando identificar o nível de participação com que cada um deles interfere na vida "social" da empresa. Dessa maneira, será possível atribuir a cada um dos indicadores um fator de ponderação, de importância significativa no desenvolvimento do processo. É fácil compreender que a importância relativa com que qualquer um dos indicadores antes referidos participa do desempenho global da empresa no campo humano e social irá variar de modo substancial, quando se tratar de uma empresa de autopeças ou de uma grande empresa de consultoria. Tal fato justifica plenamente a introdução do fator de ponderação que estamos propondo. Essa tarefa poderá ficar, de início, a cargo da comissão de balanço social, especialmente no que se refere aos indicadores do grupo II.

Outra tarefa relevante a ser desenvolvida pela comissão será definir as metas-padrão pelas quais a empresa vai avaliar seu desempenho no campo das iniciativas sociais. A definição dessas metas-padrão deve, naturalmente, atender a peculiaridades da empresa, bem como a situações de natureza conjuntural. Assim, numa indústria de autopeças, a frequência e a gravidade dos acidentes de trabalho são diferentes do que se pode esperar numa empresa de consultoria; de forma inversa, nesta última, aspectos como a organização da empresa, o clima humano ou as condições ambientais poderão assumir importância considerável. Compreende-se com facilidade, por outro lado, que a definição antecipada dessas metas-padrão envolve

considerável margem de erro na apreciação dos fatos; como os indicadores que estarão sendo examinados tratam uma realidade altamente dinâmica, que é a vida social da empresa, tais metas poderão ser reajustadas de um exercício fiscal para o outro.

Cabe, aqui, uma referência de extrema importância: a definição das metas-padrão representa, naturalmente, um passo essencial no desenvolvimento do balanço social. É evidente que, se elas forem definidas com grande condescendência, os resultados demasiado positivos que serão obtidos encerrarão aspectos proporcionalmente enganosos, uma vez que será contra tais metas-padrão fáceis que os dados atuais da empresa serão comparados. Inversamente, a definição de metas-padrão utópicas, elevadas ao extremo, poderá conduzir a uma total frustração, com a conclusão de que o balanço social não estará trazendo maior contribuição à gestão da empresa. O essencial, aqui, é que a meta-padrão seja definida de maneira equilibrada, sempre com a preocupação de permitir o gradual aperfeiçoamento das atividades e dos programas da empresa, no campo humano e social.

Dentro desse espírito, a melhor atitude será atribuir à comissão de balanço social a responsabilidade de definir as metas-padrão para os indicadores do grupo II, que irão medir o grau de satisfação dos empregados; os indicadores do grupo I deverão ter suas metas-padrão definidas a partir de séries históricas da vida da empresa, relativas aos indicadores selecionados. Por essa razão, a área de recursos humanos da empresa, depositária dessas informações, deverá ser a estrutura naturalmente indicada para essa tarefa.

Apenas a título de exemplo, apresentamos, a seguir, elementos relativos a uma empresa prestadora de serviços em São Paulo, durante a implantação do processo de balanço social em suas rotinas administrativas. Como indicadores do grupo I, foram selecionados os seguintes elementos: assistência odontológica; bolsas de estudo oferecidas pela Associação dos Funcionários; política de promoções na empresa; rotatividade de pessoal; programas de treinamento; frequência de acidentes de trabalho.

O índice utilizado para o indicador *assistência odontológica* foi o percentual do total de funcionários que optaram por aderir ao plano assistencial oferecido. As séries históricas representadas por seis semestres consecutivos figuram no quadro 1.

Observou-se que, após uma queda da utilização do programa, houve uma gradual retomada do uso da assistência odontológica proposta. Por essa razão, os responsáveis pela implantação do balanço social optaram por definir uma meta-padrão de 13,5% para o ano de 1978.

O segundo indicador foi o correspondente a *bolsas de estudo*, oferecidas pela Associação dos Funcionários da empresa, optando-se pelo índice representado pelo percentual do valor das bolsas em relação à arrecadação total da Associação. Os elementos dos semestres anteriores figuram no quadro 2.

Quadro 1

Médias semestrais de utilização da assistência odontológica

	Período	Total de funcionários	Total de optantes	% optantes por funcionários
1975	1º semestre	1235	296	23,8
	2º semestre	1322	154	11,7
1976	1º semestre	1643	133	8,1
	2º semestre	2148	130	7,0
1977	1º semestre	2288	187	8,2
	2º semestre	2457	349	14,2

Quadro 2

Percentuais dos valores das bolsas de estudo sobre a arrecadação da Associação dos Funcionários

	Período	Arrecadação da Associação	Valor bolsas de estudo (Cr\$)	% bolsas sobre arrecadação
1975	1º semestre	69.330	4.675	6,7
	2º semestre	111.258	4.675	4,2
1976	1º semestre	144.816	13.230	9,1
	2º semestre	221.245	13.230	6,0
1977	1º semestre	373.151	34.558	9,3
	2º semestre	419.277	34.558	8,2

Com base nessa série histórica, optou-se por uma meta-padrão de 9,5% para o ano de 1978.

definiu-se, como meta-padrão para o ano de 1978, o valor de 11,0%.

56

Outro indicador escolhido foi o de *política de promoções na empresa*; cabe aqui a referência de que se assumiu o conceito de que promoção implica alteração de cargo e de salário. A partir desse conceito, foi feita a verificação do número de situações em que ocorreram promoções na empresa, nos anos de 1976 e 1977, procurando-se distinguir os cargos para os quais foram indicados elementos da própria empresa ou recrutados elementos de fora da empresa. Encontrou-se, para 1976, um percentual de 18,8% de recrutamento interno e, para 1977, um índice de 34,9%. Em consequência, fixou-se como meta-padrão, para o ano de 1978, o valor de 38,0% de promoções ocupadas por pessoal interno.

Outro indicador foi o *treinamento de pessoal*: o índice escolhido, aqui, foi a relação entre o produto do número de funcionários treinados, multiplicado pelo total de horas de treinamento oferecidas, dividido pelo efetivo médio da empresa, no período considerado. No quadro 3, figuram os elementos correspondentes aos anos de 1976 e 1977.

Os dados do quadro 3 comprovam que a intensidade dos programas de treinamento deve corresponder a necessidades definidas da empresa, tal como ocorreu nos primeiros semestres de 1976 e 1977; considerando-se esses fatos, definiu-se, como meta-padrão para o ano de 1978, o valor de 3,5.

Um quarto indicador foi o de *rotatividade de pessoal*, compreendendo-se por esta expressão a relação entre o número de funcionários substituídos num determinado período e o efetivo médio da empresa no mesmo período. Os valores obtidos foram: 9,2% no primeiro semestre de 1975, e 9,8% no segundo semestre; 12,2% e 13,6% nos dois semestres de 1976; e 14,6% e 10,0% em 1977. A partir desses elementos

O último indicador escolhido foi o de *frequência de acidentes de trabalho*; o índice adotado foi o quociente entre o valor número de acidentes vezes 10⁶ dividido pelo total de horas-homem trabalhadas. Os valores correspondentes aos dois semestres de 1975 foram 46 e 37, os de 1976 foram 38 e 19, e os de 1977 foram 11 e 10. Optou-se, em função dessas séries históricas, pela meta-padrão de 10, para o ano de 1978.

Quadro 3

	Período	Efetivo médio da empresa (1)	Nº homens x horas de treinamento (2)	Relação 2:1
1976	1º semestre	1642	9.724	5,9
	2º semestre	2148	6.621	3,1
1977	1º semestre	2288	15.871	6,9
	2º semestre	2457	8.305	3,4

O conjunto desses dados, acrescidos dos fatores de ponderação definidos para cada indicador, permitem compor o quadro 4, onde figuram todos os elementos do grupo I do balanço social.

No caso da empresa que estamos analisando, foram definidos os elementos que figuram no quadro 5, correspondentes aos indicadores do grupo II. Trata-se de elaboração desenvolvida pela comissão de balanço social.

dade com que, em sua opinião, todos esses indicadores influem na vida "social" da empresa. Será, então, possível testar a ponderação preparada de início pela comissão de balanço social.

Dessa maneira, torna-se possível indicar, em definitivo, os fatores de ponderação para cada um dos indicadores; para tanto, bastará que tais indicadores sejam organizados segundo a ordem de prioridades que, finalmente, for atribuída a cada um.

Quadro 4

Indicadores do grupo I do balanço social

Indicadores	Fatores de ponderação	Meta-padrão para o ano de 1978
Acidentes de trabalho	4	10
Assist. odontológica	3	13,5%
Treinamento	3	3,5
Rotatividade de pessoal	3	11,0%
Política de promoção	2	38,0%
Bolsas de estudo	1	9,5%

Quadro 5

Indicadores do grupo II do balanço social

Indicadores	Fatores de ponderação	Meta-padrão para o ano de 1978*(%)
Assistência odontológica	4	60
Política de promoções	3	50
Ambiente físico no trabalho	3	60
Treinamento	2	80
Segurança no trabalho	2	60
Bolsas de estudo	2	50
Relacionamento humano na empresa	2	60
Empréstimos na Caixa Econômica Federal	1	80

* Percentual de funcionários satisfeitos com o programa analisado.

3. OUVINDO O CORPO FUNCIONAL DA EMPRESA

É indispensável lembrar que, por mais representativa que seja a comissão de balanço social, a definição, exclusivamente por ela, dos indicadores e dos respectivos índices (metas-padrão) não esgota o assunto de maneira alguma: é fundamental que, a respeito de questões que interferirem de forma direta na vida dos funcionários, estes sejam ouvidos. Com freqüência, iniciativas sociais que parecem relevantes aos dirigentes de empresa ou que foram aparentemente conduzidas de maneira satisfatória não têm, na verdade, tradução tão positiva junto aos empregados, ou chegam mesmo a despertar uma reação negativa.

Diante desses fatos, o melhor caminho será consultar os funcionários, solicitando sua opinião franca e leal sobre o assunto que está sendo pesquisado. Para tanto, deverá ser preparado, de preferência por profissional especializado, um projeto de pesquisa no qual se procure apreciar o grau de satisfação dos funcionários em relação a alguns indicadores escolhidos, pedindo-lhes que completem a lista com outros indicadores que lhes pareçam relevantes. Ao mesmo tempo, será solicitado aos empregados que definam a ordem de priori-

O passo seguinte, na preparação do balanço social, será o levantamento dos dados correspondentes ao desempenho da empresa com referência a cada um dos indicadores. Os relativos aos grupos I e III serão obtidos a partir dos registros da administração da empresa; os dados correspondentes aos indicadores do grupo II serão retirados da pesquisa especialmente desenvolvida entre os funcionários.

A partir desses dados, por simples comparação com a meta-padrão fixada para cada indicador, será possível medir o grau de desvio em relação à mesma, expresso em termos numéricos. A manipulação matemática consecutiva desses dados pode ser feita por meio de diferentes modelos. Um destes modelos foi desenvolvido, e vem sendo aplicado no Brasil, por técnicos do Instituto de Desenvolvimento Empresarial, ligado à Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil — ADCE (8). Com isso, teremos o resultado relativo a cada indicador, que estará funcionando como uma *conta* isolada do balanço. O somatório dos resultados relativos aos indicadores de cada grupo permitirá a apreciação de cada uma das áreas da atividade social da empresa. É fácil perceber que o resultado poderá ser deficitário num dos grupos, mas superavitário em outro, e que o somatório algébrico de todos indi-

cará o resultado final do balanço social, no período de tempo que estiver sendo analisado.

A empresa terá, então, à sua disposição, elementos quantitativos para uma apreciação objetiva do custo-benefício de suas iniciativas no campo social. Estará, assim, em condições de introduzir as correções e reajustamentos que parecerem pertinentes, oportunos e adequados à sua direção. Para tanto, poderá — não é demais insistir — utilizar o resultado global do balanço social, o subtotal isolado de cada um dos grupos de indicadores componentes do balanço, ou o valor isolado correspondente a cada indicador, uma vez que cada um deles poderá ser examinado como uma *conta* do balanço social da empresa, com vistas a uma eventual tomada de decisões. Trata-se de possibilidade extremamente importante e de amplo alcance na gestão da empresa (5).

Pela descrição feita da maneira pela qual é possível operacionalizar o balanço social, verifica-se que ele não representa um elemento ou conjunto de elementos externos à vida da empresa e que se esteja propondo seja superposto à estrutura e à atividade empresarial. Pelo contrário, ele constitui um instrumento que já está, por sua natureza, inserido no contexto da entidade. De um lado, porque grande parte dos dados que deverão ser utilizados já figuram nas estatísticas e nos relatórios da empresa; bastará que sejam recolhidos e analisados ordenada e sistematicamente. De outro lado, porque tratará de elementos que participem *intrinsecamente* da própria empresa: as pessoas que nela vivem e convivem — diretores, gerentes, supervisores,

chefes, encarregados e simples funcionários — e que fazem dela a realidade econômica, humana e social que ela representa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chevalier, A. *Le Bilan social de l'entreprise*. Paris, Masson, 1976.
2. Dierkes, M. *Social bilanz*. Freiburg, Alemanha, Herder, 1976.
3. Drucker, P. O novo papel do *management* — o preço do sucesso. In: *O Futuro da empresa*. São Paulo, Melhoramentos, 1977.
4. Humble, J. L. *L'Audit social au service d'un management de service*. Paris, Dalloz, 1976.
5. Jobim, J. R. & Carneiro, C.C. O Balanço social na administração da empresa. *Rev. ADCE/UNIAPAC, Brasil*, 1978.
6. Lima-Gonçalves, E. Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social da empresa. *Rev. Administr.*, São Paulo, no prelo.
7. _____. O Balanço social da empresa. *Rev. Est. Administr.*, São Paulo, no prelo.
8. _____. *El Balance social de la empresa*. Relatório à Assembléia Mundial da UNIAPAC, México, 1977. Brasil, ADCE-UNIAPAC, 1977.
9. Marques, A. P. & Ricca, J. L. O Balanço social e a atividade humana na empresa. *Rev. ADCE/UNIAPAC, Brasil*, 1978.
10. Maury, L. *Le Bilan social: une méthode pratique d'action*. *Prof. Entreprises*, Paris, 677:31-2, 1976.