
responsabilidade social da empresa

1. O momento presente e seus desafios;
 2. O homem e sua natureza;
 3. O homem e a empresa;
 4. O gerenciamento do social.
-

Responsabilidade social da empresa

Ernesto Lima Gonçalves
Da Faculdade de Medicina/USP e da EAESP/FGV

A análise da realidade brasileira contemporânea revela a convivência de dois grupos de elementos, de tal forma contraditórios que acabaram por gerar na consciência nacional um sentimento de profunda perplexidade.

De um lado, existem elementos que testemunham inequivocamente que o Brasil é um país possível, ou seja, um país que dentro de determinadas condições tem possibilidades privilegiadas de viabilidade para superar conjunturas adversas. E todos nós acreditamos nisso.

De outro, é certo que o Brasil enfrenta hoje a maior crise de sua história econômica, crise cujas dimensões são proporcionais à própria amplitude alcançada pela economia brasileira, que já se situa entre as 10 maiores do mundo. E todos nós nos preocupamos com isso.

Uma crise de tal gravidade não explode de repente: na verdade, ela teve um longo período de gestação, embora não seja este o momento de analisá-lo. Basta, contudo, lembrar que, do total de US\$ 700 bilhões, a que chegam as dívidas dos países subdesenvolvidos ao mercado financeiro internacional, nada menos do que 80 bilhões são devidos pelo Brasil.

A pressão de uma dívida externa de tal monta e nossa dificuldade para manejá-la desviam nossa atenção da chamada dívida social interna, representada especialmente pelas carências urgentes traduzidas em déficits alarmantes de habitação, alimentação, saúde, educação e emprego. Se fossem contabilizados tais débitos, seu montante já se aproximaria do total da dívida externa.

Neste ponto vale a pena lembrar outro elemento que deve ser considerado: trata-se do papel de crescente importância que a empresa vem assumindo no mundo moderno, transformando-se numa das principais agências de mediação entre o homem e a comunidade. Tal crescimento vem-se manifestando contemporaneamente com a redução da área de mediação que antes cabia a outras agências, notadamente a família. Nesse enquadramento é que se justifica a análise da "responsabilidade social da empresa".

1. O MOMENTO PRESENTE E SEUS DESAFIOS

O primeiro passo na nossa reflexão corresponde à análise do momento que o homem contemporâneo vive, examinando na multiplicidade de aspectos que a história hoje lhe propõe. Tal análise procurará desenvolver-se em círculos de abrangência decrescente, para que fique facilitada a compreensão dos elementos envolvidos. Assim, serão sucessivamente examinados: de um lado, os desafios econômicos, humanos, sociais e políticos que o homem contemporâneo enfrenta; de outro, as marcas essenciais que tais desafios introduzem no ambiente organizacional em que o empresário vive.

1.1 Desafios para o homem contemporâneo

Naturalmente, serão examinados aqui problemas que interessam mais de perto ao empresário. Por isso, iremos falar dos desafios humanos e sociais, dos desafios políticos e dos desafios econômicos.

Entre os *desafios humanos e sociais* é forçoso reconhecer inicialmente "um novo padrão de aspirações do homem que trabalha, marcado cada vez mais por elementos qualitativos, referentes à organização e à própria concepção do trabalho na empresa. O enriquecimento de tarefas, a informação, o estilo de gerência, as condições de segurança e higiene de trabalho, os horários e turnos de atividade são todos elementos que assumem posição dominante no clima humano na empresa e nas negociações que ali se desenvolvem.

Em seguida, a *evolução das estratégias sindicais*: ainda que reconhecendo a diversidade de situações nas diferentes regiões do mundo, é importante reconhecer que existe hoje uma dominante preocupação com problemas que envolvem a própria estrutura de trabalho e a própria organização empresarial. Na Europa, a preocupação inclina-se para as perspectivas da autogestão, mesmo na esfera socialista, como vem acontecendo na Iugoslávia. Na América Latina, vive-se ainda em muitos países a herança dos regimes autoritários, que, em monótona uniformidade, sempre restringiram a atuação dos sindicatos e a atividade dos lideranças sindicais.

No Brasil, em particular, as restrições à liberdade sindical vieram se acentuando desde 1964, culminando com o Decreto-lei nº 1.652/78; nos últimos cinco anos, entretanto, vem ocorrendo uma considerável modificação, conquista do povo brasileiro, e não dádiva de ninguém: indiscutivelmente avançou-se no caminho das liberdades individuais e, por conseqüência, sindicais. Infelizmente, a dominância de uma crise econômica avassaladora impediu que se continuasse na linha da convivência

construtiva – ainda que muitas vezes conflitantes – que vinha-se desenvolvendo, caracterizada por uma marcada preocupação das lideranças sindicais com relação a inovadoras posições empresariais, em particular ligadas a comissões representativas da classe trabalhadora.

Em terceiro lugar, as *exigências crescentes no domínio da qualidade da vida*: trata-se de um conceito que não é novo, mas que se relaciona com as aspirações fundamentais e permanentes do homem, envolvendo as liberdades fundamentais e os direitos do homem, a paz e a segurança, o progresso social, a saúde e a educação, o pleno emprego e o lazer. A realização de tais aspirações se fará diferentemente, segundo o meio social e as condições empresariais de cada lugar; mas todas elas estarão em permanente questionamento daqui para o futuro.

Ainda no campo dos desafios sociais, é de se salientar a evolução no *conceito de seguridade social*: por toda parte se observa a evolução de posições meramente assistencialistas para planos avançados de serviço social e de previdência privada, possibilitando a renovação dos quadros, sem o trauma dos desligamentos compulsórios ou da permanência improdutivo. É certo que daqui se passa para problemas de natureza política, essencialmente ligados à visão do *welfare state* e à discussão das restrições do atual governo republicano nos EUA aos programas sociais implantados nas administrações anteriores.

Entre os *desafios políticos*, sobreleva a *crescente contestação* de que resulta a diminuição do consenso social e, por consequência, político. O fenômeno veste-se de roupagens diferentes em cada lugar, mas apresenta a unânime condenação do *status quo* em todos os campos da atividade humana, particularmente no político. Recentemente, o presidente Mitterrand, dirigindo-se ao Congresso dos Economistas Socialistas, dizia que se trata de uma crise da classe dirigente, que não tem mais o consenso necessário para conservar seu poder.

De outra parte, agravando o quadro, uma *crescente complexidade de tarefas*, que exigem decisões políticas e governamentais de vulto. Para melhor compreender o quadro, é útil lembrar que se podem distinguir quatro etapas distintas no processo de industrialização que a humanidade vem presenciando nos últimos 150 anos. A primeira etapa correspondeu à indústria do carvão e do aço, a segunda foi representada pela indústria mecânica, pela exploração do petróleo e pelo transporte rodoviário; a terceira fase, que ainda é a nossa, marca-se pela energia nuclear, pela informática, filha da eletrônica, e pelo transporte aéreo supersônico. Mas já se desenha uma quarta etapa, na qual praticamente já entramos, em que os governos deverão envolver-se cada vez mais com os grandes questionamentos nacionais e internacionais. Entre aqueles, sobrelevam os problemas complexos de natureza coletiva, em particular saúde, lazer, meio ambiente, em face dos quais não será fácil estabelecer opções ou definir prioridades orçamentárias, uma vez que se trata sempre de programas onerosos, que exigirão vultosos investimentos. Basta lembrar, a título de exemplo, os programas relativos a fontes alternativas de energia ou aqueles destinados à superação de problemas de toda ordem ligados à biologia molecular.

Entre os questionamentos internacionais, salienta-se a grave situação representada pelo Terceiro Mundo, in-

tegrado por povos que recebem a qualificação infeliz de subdesenvolvidos. Situação até hoje não enfrentada satisfatoriamente pelas nações desenvolvidas e talvez nem mesmo pelos próprios integrantes do Terceiro Mundo, que continuam trabalhando e sendo trabalhados individualmente, o que mantém sua posição de fragilidade. Daí o insucesso que tem marcado as reuniões da Unctad, por exemplo.

Ainda na linha dos desafios políticos, situa-se a *posição do Estado na economia nacional*: superada a fase contemplativa, marcada pela aceitação do *laissez-faire*, aceita-se hoje em toda parte a intervenção do Estado, mas discutem-se ainda os limites a que ela deve ater-se. Apenas política de preços, ajuda à pesquisa, controle das incorporações, política tributária, fiscal e monetária? Ou também presença na atividade empresarial, particularmente nos setores de baixo retorno ou naqueles em que se envolve ou compromete a segurança e soberania nacionais? A partir daí, aberta a porta, onde parar? No Brasil, em particular, a preocupação é relevante, porque nos últimos 20 anos assistiu-se a uma inquietante estatização da economia, que veio a representar um dos fatores do profundo desequilíbrio a que chegamos, na medida em que envolve alguns dos elementos que alimentam a avassaladora inflação que nos angustia.

Assim, passamos para os *desafios econômicos*, o primeiro dos quais é representado pela *perturbação dos mecanismos clássicos*, com a consequente perda de confiança no sistema de economia de mercado. Tais fatos vêm-se agravando nos últimos anos, em consequência da atual crise da economia mundial, acompanhada pelo desemprego e pelas consequências que ele envolve. Geram-se assim graves carências, até mesmo das matérias-primas essenciais, inclusive alimentos.

Outro de tais desafios corresponde a *restrições financeiras*, principalmente relativas a financiamentos destinados à atividade empresarial. Reduzidas cada vez mais as possibilidades de autofinanciamento, a execução de novos projetos fica na dependência de incentivos governamentais ou de financiamentos bancários, nacionais ou internacionais. Os primeiros perdem-se quase sempre na burocracia estatal ou corrupção que o mecanismo enseja. Os últimos envolvem o altíssimo custo do dinheiro, qualquer que seja sua proveniência; no caso de financiamentos de origem estrangeira, corre-se ainda o risco de uma imprevista maxidesvalorização da moeda nacional.

Vale ainda a pena lembrar a alteração do *intercâmbio tecnológico*, que tem fundas consequências sobre a economia de cada nação, seja pela dependência que gera e que mantém, seja pelos elevados investimentos exigidos pelo desenvolvimento de tecnologia industrial própria. De qualquer forma, é notória a crescente participação que vem assumindo a tecnologia na estrutura de custos dos procedimentos empresariais.

1.2 *As marcas essenciais no ambiente organizacional contemporâneo*

Indiscutivelmente, tempos novos marcam-se por novos sinais na atividade e na atuação do homem. No que diz respeito à vida empresarial, muitos dos elementos apontados no item anterior determinam modificações em diferentes níveis do ambiente organizacional; outros, con-

tudo, derivam de fatos ainda não examinados, embora relevantes. Tais modificações deverão ser, de qualquer forma, examinadas, porque contribuem para a compreensão do momento presente, diante do qual o homem de hoje – no caso, o empresário – deverá situar-se. Muito do que será dito neste tópico inspira-se em Matos (1982).

A primeira marca que assinala o ambiente organizacional contemporâneo refere-se à *percepção das mudanças externas e seus reflexos* no contexto organizacional; verifica-se uma crescente modificação na postura empresarial, evoluindo de uma simples atualização de conhecimentos para a aceitação da necessidade de um posicionamento que incorpore situações em mudança. Trata-se, em outras palavras, da passagem de uma posição estática e conservadora para uma atitude dinâmica e prospectiva.

Em segundo lugar, observa-se uma procura consciente do *ajustamento do trabalho às exigências humanas*, fugindo-se cada vez mais das posições mecanicistas e clássicas da adaptação do homem ao trabalho. O fato é certamente consequência da crescente participação das ciências humanas e sociais na atividade organizacional, mas resulta igualmente de uma série de experimentos desenvolvidos no campo das ciências sociais aplicadas.

Merece ser analisada, em seguida, a *qualidade superior do relacionamento humano* na vida da empresa, seja no nível interpessoal, seja no intergrupar. Ainda que como condicionante de um aumento na produtividade, observa-se crescente preocupação e esforço no sentido da humanização do trabalho, pela substituição de processos por situações que levem à promoção do homem.

Observa-se também uma *valorização de fatores novos*, como clima organizacional, relacionamento interpessoal, motivação, participação, integração, capazes de marcar uma posição inovadora. O objetivo aqui é modificar os canais e técnicas de comunicação da empresa no passado, permitindo o desenvolvimento de novas formas de interpretação da realidade empresarial.

Muitas das modificações que estão sendo analisadas devem-se à *presença das ciências humanas e sociais no ambiente organizacional*, em particular a psicologia, a antropologia, a engenharia humana, a medicina do trabalho. Cada qual no seu campo, todas contribuíram para marcar fundamentalmente uma posição nova na vida empresarial.

De outra parte, cresce cada vez mais a utilização do *conhecimento como fator qualitativo da produtividade*, em contraposição ao enfoque rotineiro que enfatiza a habilidade manual. Atribuindo primazia ao esforço intelectual, estabelece-se um redirecionamento na linha de objetivos e critérios de autodireção e autocontrole, uma vez que é inviável o estabelecimento de regras rígidas para a produtividade intelectual, tal como se faz com o trabalho manual.

Em ligação com vários dos elementos anteriores, desenvolve-se *nova visão do treinamento*, de forma a satisfazer exigências novas no relacionamento interior da organização. Com esse objetivo, de uma aceção tecnicista, passa o treinamento a absorver componentes comportamentais, com ênfase na cultura organizacional e no entorno empresarial.

Na intimidade da organização, sofre acentuada mudança o *conceito de autoridade*, não mais legitimada pela propriedade da empresa ou ligada a dons pessoais do chefe, mas vinculada ao processo administrativo.

Relacionada com todas as modificações descritas está a *postura nova de administrador*, que deverá ser preparado para enfrentar tantas situações novas. Para tanto precisará capacitar-se para duas tarefas distintas, embora interdependentes: a percepção de problemas emergentes e a administração das transformações decorrentes. Em outras palavras, deverá ele ser um diagnosticador das situações em mutação e um gerenciador das situações de crise.

2. O HOMEM E SUA NATUREZA

2.1 Originalidade do homem

Lançando um olhar abrangente à nossa volta, sobre a natureza que nos cerca, encontramos a curiosa situação de que existe uma espécie animal, aparentemente destituída de fortes equipamentos de ataque ou de defesa, mas que foi capaz, ao longo de milênios de sua evolução, de dominar e submeter o universo em que se insere.

A originalidade dessa espécie reside em características integrantes da sua natureza, essencialmente no fato de que se trata da única espécie capaz de pensar e de amar. Porque é capaz de pensar, seus integrantes conseguiram desenvolver todo um maravilhoso mundo de equipamentos que completam suas habilidades e superaram suas deficiências; graças a eles puderam revelar certa noite, a toda a humanidade, a imagem de um deles pisando o solo do satélite lunar. Exatamente porque é capaz de pensar, verifica que ele próprio não esgota toda a gama de suas próprias possibilidades. Ser físico, sente-se atraído pelo que ultrapassa seus limites biológicos. “Através das solicitações dos sentidos, meu corpo lança-me no espaço; através do seu envelhecimento ensina-me o tempo; e através da sua morte lança-me na eternidade”, diz Mounier (1973).

Porque é capaz de amar, consegue sair de si mesmo e abrir-se para os outros, seja para estruturar a pequena comunidade familiar, seja para inserir-se na grande comunidade social que ele próprio ajuda a criar.

Começa a esboçar-se assim todo o amplo quadro da originalidade do homem no seio da natureza que o cerca. Criado materialmente como todos os outros, o homem não pode fugir à sua realidade física. Não fosse dotado de razão e seria apenas um indivíduo, sem nada de característico, como qualquer outro ser criado, animal, vegetal ou mineral. Estes, que são seres materiais, não são mais do que *indivíduos*, enquanto que o ser racional é uma *pessoa*.

Enquanto corporal, o homem está submetido a todos os determinismos do mundo material; é um indivíduo. Enquanto racional, o homem situa-se no plano do conhecimento universal e da vontade livre, caracterizando-se por uma nova forma de autonomia, que é a do espírito: ele é uma *pessoa*.

“Nenhum homem pode não ser pessoa”, diz Amoroso Lima (1947), “a personalidade é um atributo natural específico do ser humano. Tampouco pode o homem deixar de ser indivíduo, pois a individualidade é caracte-

rística de todos os seres existentes, sub-rationais, irracionais ou racionais”.

É fácil, contudo, compreender que, sem negar a corporeidade do ser humano, o homem é tanto menos homem quanto maior o domínio do indivíduo sobre a pessoa, no seu modo de existir e de comportar-se. O inverso também será sempre verdadeiro. De novo o pensamento é de Mounier, que lembra que a solução biológica ou econômica de um problema humano, por mais perto que esteja das nossas realidades elementares, é incompleta e frágil, se não forem tomadas em conta as mais profundas dimensões do homem, porque *o espiritual também é uma infra-estrutura*.

A importância dessa análise reside no fato de que o ser humano está no âmago dos problemas que abalam nossa civilização: se quisermos encontrar soluções adequadas para eles, precisaremos debruçar-nos sobre seu núcleo essencial. Lá no fundo, iremos encontrar o fato de que a revolta do homem explode sempre que se lhe recusa a possibilidade de ser homem, de ser pessoa.

É fácil reconhecer que o homem, mesmo enquanto indivíduo, tem exigências básicas a serem satisfeitas, as quais não são muitas vezes sequer atendidas, em particular no contexto latino-americano.

Mas, além desse mínimo individual, existem dois aspectos complementares. O primeiro decorre de que o homem é naturalmente chamado a fundar uma família. É seu direito indiscutível, do qual decorrem, contudo, numerosas obrigações ligadas à necessidade de prover os bens morais e materiais indispensáveis aos integrantes da nova unidade familiar. O segundo aspecto decorre das exigências que se colocam para o homem, na medida em que ele ultrapassa os limites de sua individualidade, para desabrochar como pessoa humana, marcada sobretudo pela racionalidade. Logo, enquanto pessoa, o homem tem a obrigação de desenvolver suas faculdades intelectuais e espirituais, para não se perder numa estagnação embrutecedora. Trata-se aqui de atender àquilo que Mounier chama de “necessário pessoal”, que ultrapassa o que se poderia denominar “necessário individual”.

O atendimento de suas necessidades “pessoais” compreende o empenho do homem em desenvolver sua inteligência pela procura da verdade, desenvolver sua vontade pelo exercício de sua liberdade, e desenvolver sua responsabilidade pelo exercício das atribuições específicas ligadas a suas atividades.

Não será sempre fácil definir o que seja o “necessário pessoal” a que se refere Mounier: para o desocupado será um emprego estável; para o operário, um salário suficiente que permita à sua família viver sem esmolar; para o operário qualificado, não ser apenas um executor material, mas um colaborador do produto final da empresa.

Outro obstáculo reside no fato de que, ao se procurar definir o “necessário pessoal”, não se pode ter em consideração apenas a contribuição presente e real, mas também a potencial e futura que cada membro pode oferecer aos outros integrantes da comunidade. Assim, pode-se assumir, em determinado contexto, a obrigação de garantir a todos os membros da comunidade determinado grau de instrução, não pelo que eles atualmente rendem para a comunidade, mas pelo que poderão e serão chamados a dar mais tarde.

A razão dessas dificuldades é que a pessoa humana não é uma realidade estática, mas altamente dinâmica. Desenvolve-se, enriquece-se espiritualmente e humanamente; ao fazê-lo, modificam-se suas relações sociais. Cada qual torna-se capaz de dar mais aos outros, mas sente necessidades novas, que lhe parecem tão necessárias para uma vida plenamente humana, quanto às necessidades mais elementares anteriormente experimentadas.

Retomando o conjunto dos conceitos expostos, pode-se dizer que aquele que deseja atender às necessidades dos indivíduos e das comunidades não pode esperar a solução a partir de um sistema impessoal de homens e de coisas, ainda que muito desenvolvido sob o aspecto técnico. Todo plano ou programa deve inspirar-se no princípio de que o homem – sujeito, guarda e promotor dos valores humanos – está acima dos elementos materiais e das aplicações dos progressos técnicos. Mais do que tudo, é importante preservar da “despersonalização” os integrantes da comunidade humana, qualquer que seja o preço que isso envolva.

2.2 O trabalho na vida do homem

“O trabalho é uma das características que distinguem o homem do resto das criaturas; somente o homem tem capacidade para o trabalho e apenas o homem o realiza, preenchendo ao mesmo tempo com ele sua existência sobre a terra. O trabalho comporta em si mesmo uma marca particular do homem e da humanidade, a marca de uma pessoa que opera numa comunidade de pessoas.” Essas palavras de João Paulo II (1981) merecem relevo pela autoridade universal de que dispõe seu autor.

É indiscutível que uma das maneiras significativas de que o homem dispõe para caminhar na via de sua realização é o trabalho, que participa na construção de sua natureza total, como expressão de sua personalidade e sua individualidade. O trabalho humano, considerado em sua integralidade e, por conseguinte, em sua verdadeira acepção, é um triplice esforço – biológico, intelectual e transcendente. Por essa razão é que ele corresponde àquela exigência de realização.

Todo homem, indivíduo e pessoa, na interpretação profunda e indissociável desses dois aspectos, vive no trabalho, do trabalho e para o trabalho. O homem vive no trabalho “porque ele é a própria atmosfera, interior e exterior, em que banha sua existência. Vive do trabalho, porque do exercício de sua atividade é que deve tirar o sustento de suas necessidades naturais. Vive para o trabalho, por ser um meio de realizar sua finalidade, tanto natural quanto sobrenatural” (Amoroso Lima, 1947).

A importância que o trabalho assume para a realização da pessoa humana faz com que todos quantos se preocupam com esse fato tenham se ocupado das condições em que se realiza o trabalho do homem. Um resumo de tais reflexões poderia ser o reconhecimento de que o progresso material, possibilitado pelo trabalho, está longe de ser um mal, podendo mesmo ser um grande bem. A razão é que ele é a expressão da inteligência humana, dominando a natureza e colocando-se a serviço da pessoa humana. Mas é forçoso lembrar que o trabalho que seja dominado apenas por elementos e por diretrizes de natureza técnica levará à mecanização do homem e, por consequência, da comunidade. De novo a palavra é de João

Paulo II; "Em alguns casos, a técnica, de aliada, pode transformar-se quase em adversária do homem; quando a mecanização do trabalho 'suplanta' o próprio homem, tirando-lhe todo o gosto pessoal e o estímulo para a criatividade e para a responsabilidade ou ainda quando, mediante a exaltação da máquina, reduz o homem a ser escravo da mesma" (João Paulo II, 1981).

De outro lado, o trabalho submetido apenas à ditadura de princípios econômicos jamais conduzirá à plena realização do homem. Esta será apenas possível quando, ao lado de diretrizes técnicas e de princípios econômicos, o trabalho for regulado por imperativos de natureza ética. Será a obediência aos princípios técnicos, econômicos e éticos que permitirá a passagem de uma estrutura desumanizada para uma estrutura livre, variada e pluralista, desvinculada das exigências da necessidade e do arbítrio.

O progresso técnico e econômico deve ser aceito como um bem, porque cria possibilidades mais favoráveis para o desenvolvimento material, intelectual e espiritual do homem. Mas, para atingir esse amplo objetivo, o progresso deve ficar sob controle do homem. Para conseguir, será importante que a vida econômica seja organizada de maneira que todos, conforme a situação de cada um, possam participar ativamente das decisões que se adotam nesse campo de definições.

É bem certo que "mediante o trabalho o homem não somente transforma a natureza, adaptando-a às suas próprias necessidades, mas também se realiza a si mesmo como homem e até, num certo sentido, torna-se mais homem" (João Paulo II, 1981). Mas é também verdade que, para que isso ocorra, o ambiente de trabalho em que o homem vive, o processo produtivo de que participa, o esquema administrativo que o gerencia devem estar moldados num modelo que respeite os critérios técnicos, econômicos e éticos referidos. "A economia do gigantismo e da automação é um remanescente das condições e do pensamento do século XIX e é totalmente incapaz de resolver os problemas reais de hoje. Precisa-se de um sistema de pensamento inteiramente novo, baseado na atenção pelas pessoas e não primordialmente pelos bens" (João Paulo II, 1981).

Toda essa apreciação deve ser levada em conta no momento em que se considera o palco em que se desenrola a atividade laborativa do homem contemporâneo; esse palco é a empresa.

3. O HOMEM E A EMPRESA

Na medida em que a empresa é o palco onde se desenrola a atividade laborativa do homem, é indiscutível que sua vida na empresa pode condicionar a realização do homem enquanto pessoa, contribuindo até para a sua "despersonalização". Vale a pena, pois, examinar agora qual é a verdadeira natureza dessa instituição e como homem e empresa interagem em sua atividade.

3.1 A inteira realidade da empresa

Olhando em torno de nós, verificamos que nos últimos 150 anos a vida da humanidade tem girado em torno de uma estrutura, onde a grande maioria dos homens ditos

civilizados passa a maior parte de seu tempo, ao longo das 24 horas de cada dia. Trata-se da estrutura em que cada homem busca, de um lado, a remuneração pela atividade desenvolvida, a qual lhe serve para o sustento pessoal e de sua família; mas busca, de outro lado, sua realização enquanto pessoa humana, no trabalho que desenvolve, verdadeiro complemento de sua personalidade. Trata-se da estrutura responsável pela geração de toda a riqueza que a comunidade é capaz de produzir, isto é, a empresa.

A raiz fundamental do interesse presentemente despertado pelo tema que estamos analisando certamente decorre do conceito básico que se tem do que seja a empresa moderna, inserida na comunidade de que faz parte.

De cada um de seus *integrantes* e da *comunidade* em que se insere, a empresa recebe importantes elementos para o desenvolvimento de suas atividades; mas a todos eles devolve também outros tantos valores, todos eles de notável importância. Para tanto, a empresa moderna não se resume a um jogo de funções técnicas coordenadas de maneira anônima. Ela reúne integrantes cujas responsabilidades são diferentes e hierarquizadas, mas aos quais o trabalho deve oferecer os meios para cumprir de maneira sempre mais perfeita suas obrigações pessoais, familiares, morais, sociais.

Dos *funcionários* e *dirigentes* a empresa recebe capacidade de *trabalho*, dedicação, lealdade, colaboração sob todos os aspectos. Os dois grupos distinguem-se entre si pelo tipo de responsabilidade de que se investem, no que se refere à atividade da empresa: de um lado, aquela que é apenas operativa e que cabe aos funcionários; de outro lado, a responsabilidade de definir políticas, objetivos, metas, com as inerentes tomadas de decisão, a qual é atribuída aos dirigentes da empresa. Desta, funcionários e dirigentes recebem tudo quanto corresponde à sua realização *profissional e humana*, o que ultrapassa de muito a simples dimensão do salário ou de qualquer retribuição ou motivação material. Basta lembrar os grupos de "necessidades" definidas por Maslow (1948) há tantos anos: aquelas de natureza fisiológica; as relacionadas à segurança; aquelas ligadas ao amor, à necessidade de estima, à necessidade de auto-realização. Nessa linha, é importante lembrar que, na medida em que uma necessidade é adequadamente atendida, outra necessidade emerge, passando a dominar a vida consciente e servindo como centro de organização do comportamento do indivíduo. Por essa razão é que Maslow diz que "o homem é um animal permanentemente carente".

Dos *investidores* a empresa recebe capital, créditos, subsídios financeiros que garantem sua implantação e seu desenvolvimento. Em contrapartida, a empresa lhes garante a possibilidade de inverter capitais e poupanças, ao lado do recebimento de dividendos pelos recursos investidos.

Dos *fornecedores* a empresa recebe matéria-prima das mais diferentes naturezas, todas essenciais à sua própria atividade; desde elementos de natureza material, no caso da empresa produtora de bens de categorias diversas, até a própria participação nas empresas prestadoras de serviços. De volta, a empresa garante a seus fornecedores mercado para colocação de seus produtos e o pagamento em dinheiro pelo seu fornecimento.

A seus *consumidores* a empresa oferece a satisfação de suas necessidades – tanto as básicas quanto as criadas pelas atividades promocionais – por meio dos bens produzidos ou dos serviços prestados. Deles a empresa recebe o pagamento em dinheiro pelos benefícios recebidos e os estímulos criadores de sua própria atividade, representados por novas e novas necessidades de seus clientes.

Do *meio ambiente* a empresa recebe a infra-estrutura em que se assenta e os elementos físicos essenciais à sua atividade; de volta, deve a empresa garantir a integridade do lugar onde se insere, respeitando todos os componentes ecológicos onde a empresa vive e trabalha, mas onde também trabalham e vivem todos os homens que compõem a comunidade.

Do *Estado* a empresa recebe a segurança necessária ao desenvolvimento de toda a sua atividade, a qual se traduz em duas ordens de elementos: de um lado, a segurança que decorre de leis que definam, dentro do respeito à justiça, o direito de cada um e os deveres de todos, no que se refere ao atendimento das necessidades do cidadão e dos grupos sociais; de outro, a segurança que decorre da ordem garantida pela execução equânime e equilibrada das leis referidas. Em contrapartida, deve a empresa ao Estado o pagamento pontual de todos os tributos legais, essenciais à realização dos serviços públicos e atividades que cabe ao Estado desenvolver. Mas existe ainda outra contribuição que a empresa deve ao Estado: trata-se do oferecimento de sugestões e experiências capazes de contribuir para o aperfeiçoamento da própria atividade empresarial e de sua gestão, sempre com vistas ao atendimento das necessidades e à consecução do bem da comunidade.

Todos os elementos apontados permitem entrever que a empresa é uma entidade complexa, marcada por uma tríplice realidade. Inicialmente, a empresa é uma *realidade econômica*, uma vez que o empreendimento empresarial visa a produzir alguma coisa ou a prestar um serviço, os quais logo se tornam objeto de troca; fundamento da vida econômica. Essas atividades exigem investimentos que, por sua vez, devem envolver a garantia de retornos adequados, a fim de que a empresa possa garantir sua viabilidade e, assim, continuar prestando seus serviços à comunidade.

É fácil admitir que a administração empresarial terá falhado se falhar em produzir resultados econômicos, se não suprir os bens e os serviços desejados pelo consumidor, a um preço que esteja em condições de pagar. Terá falhado igualmente 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 que essa entidade – a empresa – destinada à produção, à troca, à circulação de bens e/ou serviços, nasce de um ato, uma iniciativa que só pode ser fruto de atividade de homens, destinada a atender às 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 pela ação das pessoas.

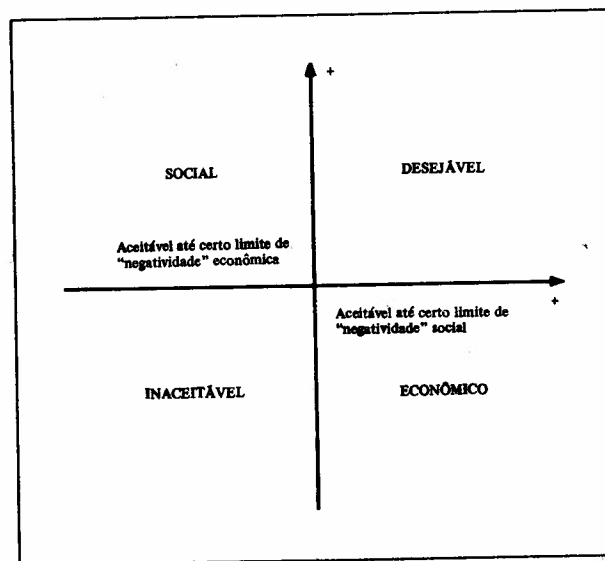
Por tais razões, não se pode deixar de reconhecer que a empresa, ao lado de ser uma realidade econômica, é também uma *realidade humana*. Por sua própria natureza, ela não se resume aos estoques acumulados, nem aos lucros contabilizados, mas consiste formalmente

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 criadora 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, pela importância de que se revestem, devem ser salientadas: a preservação do meio ambiente; a qualidade intrínseca de seus produtos e as consequências de sua utilização; o padrão dos serviços prestados; os efeitos diretos de sua atividade sobre o bem-estar da comunidade.

Nem sempre a convivência entre o econômico e o social no seio da empresa é destituída de inquietações e até de conflitos. A representação gráfica seguinte talvez permita compreender que o exagero num dos dois sentidos acarreta prejuízos para a harmonia do conjunto empresarial. Mais uma vez, a posição correta deve ser buscada no equilíbrio entre os extremos.

O econômico e o social na empresa: oposição ou convergência?



De qualquer forma, vale a pena repetir com Ramannathan (1977) que toda instituição social, a empresa inclusive, funciona na sociedade por meio de um contrato social, explícito ou implícito, pelo qual sua sobrevivência e seu desenvolvimento repousam sobre: a) o cumprimento de certos objetivos socialmente desejáveis pela sociedade em geral; b) a distribuição de resultados econômicos, sociais ou políticos entre os grupos dos quais tira sua força.

Neste passo da nossa análise, é forçoso reconhecer que a empresa vem passando por profundas modificações nos últimos decênios. No passado, preponderavam a pequena e a média empresa, nas quais o proprietário e o empresário constituíam uma mesma pessoa: o proprietário era o senhor absoluto de sua empresa. Os quadros intermediários eram limitados e identificados pelos operários com o grupo empresarial. O nível de instrução do trabalhador era baixo e sua tarefa era simplesmente a de cumprir as ordens do alto.

Posteriormente, em particular depois da I Guerra Mundial, a situação alterou-se, especialmente no que se refere ao significado da propriedade como fator decisivo na vida da empresa.

Com a multiplicação das sociedades por ações, cada vez menos o diretor – agora um administrador profissional – representava os proprietários, que eram os acionistas. Estes, por sua vez, encaravam as ações de que eram detentores apenas como uma aplicação temporária de parte do seu patrimônio, o que não fazia com que eles se sentissem de alguma maneira ligados estreitamente à empresa. Este fato já começou a colocar a necessidade de um novo ordenamento interno na vida da empresa. Na linha de pensamento que vimos desenvolvendo, será essencial que esse novo ordenamento permita que a empresa assuma cada vez mais o caráter de uma comunidade de pessoas e que todos aqueles que estejam ligados a ela apresentem condições de arcar com uma responsabilidade real, nos lugares e nas funções que desempenham. Essa participação ativa de todos os integrantes na vida da empresa deve ser a alma de toda reforma estrutural, sem a qual diferentes formulações, que poderão ser propostas, continuarão sendo construções inanimadas.

A profissionalização da gerência da empresa encontra ampla justificativa na própria natureza da organização empresarial que, a partir de um certo porte, encontra-se às voltas com um complexo conjunto de interesses e de necessidades.

Entre os administradores profissionais referidos avulta um, cuja figura vem-se modificando sensivelmente, em consequência das alterações que tem sofrido a área em que atua: trata-se do administrador de recursos humanos. Sua atuação, de início meramente burocrática e disciplinadora, caminha rapidamente para posições de direção, falando em igualdade de condições com outras áreas funcionais, participando da formulação estratégica da empresa e balanceando as diferentes forças sociais emergentes. Trata-se da consequência do reconhecimento da importante contribuição que esses profissionais podem trazer para a própria produtividade da empresa, na medida em que permanecem sensíveis às expectativas e aos anseios dos trabalhadores e dos quadros intermediários da empresa. O atendimento dessas expectativas e desses anseios permitirá o aperfeiçoamento das relações empresa-empregado e, pelo aumento da motivação deste, um acréscimo na produtividade daquela. Tais elementos assumem realce num momento em que as relações trabalhistas adquirem entre nós colorido e conteúdo inteiramente diferentes dos de outrora.

Aos poucos assistimos a uma revisão de posições. “Uma nova empresa surge hoje, por exigência de uma época sem antecedentes, onde as transformações são rápidas, profundas, abrangentes e irreversíveis. (...) O lucro de caráter especulativo e sua propalada maximização, levada a extremos, onde a função social é obscurecida, ou mesmo suprimida, é uma contrafação que leva a empresa a deteriorar-se fatalmente, no tempo” (João Paulo II, 1981).

Aos poucos cristaliza-se a idéia de que a otimização do lucro não pode permanecer o objetivo único da atividade empresarial; salienta-se que a empresa existe para o

cumprimento de objetivos de natureza econômica e de natureza social. Daqui se infere que ela nunca deve desempenhar essas duas funções de maneira dissociada, mas, pelo contrário, integradamente: a função econômica, geradora de recursos e fonte de lucro e a função social, geradora de bem-estar no seu conceito mais amplo. Cada vez mais se desenvolve a convicção de que sempre teremos, numa empresa, em maior ou menor escala, funções voltadas, de um lado, para a produção e/ou comercialização e seu controle financeiro e, de outro, para a administração de recursos humanos, no seu âmbito interno e com a comunidade. O exercício de todas elas é convergente para o objetivo comum; o colapso ou o malogro numa ou em algumas delas inevitavelmente comprometerá o objetivo de todas.

3.2 *Às portas de uma visão nova*

Alguns elementos sugestivos indicam que estamos chegando a uma situação que merece ser cuidadosamente considerada; entre eles salientam-se: análise de publicações influentes em matéria de necessidades sociais; estudos do mundo dos trabalhadores ou de grupos relacionados; análise do comportamento e do estilo de vida de grupos-piloto; extrapolação de tendências sociais a longo termo.

O advento da aplicação das ciências do comportamento ao estudo da administração de empresas reflete o fato de que os objetivos econômicos, por si próprios, não podem constituir-se nos últimos objetivos dos administradores de empresas, porquanto não explicam inteiramente o funcionamento global das mesmas. Na verdade, considerações de caráter não-econômico podem, às vezes, predominar nos processos decisórios; por tudo isso, os objetivos das empresas parecem constituir-se em uma fusão de fatores de ordem econômica, política, social e ética, que refletem as personalidades dos indivíduos que as integram e os conflitos existentes entre os mesmos.

Uma reflexão desse tipo indica claramente que muitas dificuldades terão que ser certamente superadas. A primeira delas, talvez a maior, será a mentalidade tradicional, ainda dominante em certos ambientes da América Latina, para a qual “a empresa não é casa de caridade”; trata-se de mentalidade que chega a definir que “é necessário que o empregado deixe do lado de fora da empresa seus problemas pessoais”. Como se isso fosse possível para qualquer um de nós . . .

Outra dificuldade é representada pela afirmação de alguns de que “o social é imensurável”. Na verdade, ainda que reconhecendo a complexidade de grande quantidade de variáveis, muitas delas de difícil controle, podemos afirmar que já existe hoje a possibilidade de estabelecer mecanismos de registros, análise e comparação desses fatos sociais (Lima Gonçalves, 1980a).

Um último problema é representado pela dificuldade de que a empresa encontra, na visão de alguns, para participar do esforço consciente e sistematizado de qualificação do seu em-torno. Tal problema é agravado pela multiplicidade de integrantes desse em-torno e pela complexidade das relações que a empresa deve desenvolver com eles e com os participantes de seu universo interior.

Diante de todos esses fatos, parece-nos necessário procurar definir novas dimensões para as preocupações e os interesses dos empresários da empresa diante da sociedade, que espera uma resposta para um presente controvérsio e um futuro incerto.

A exigência moral referida indica-nos que, ainda que não seja fácil, é forçoso reconhecer que as resistências suscitadas pelo individualismo são extremamente tenazes. Essa é a razão pela qual é de se esperar das categorias sócio-econômicas mais diretamente responsáveis uma grande sensibilidade social, com vistas a melhorar as velhas fórmulas de retribuição do trabalho e de fazer os trabalhadores participarem cada vez mais na vida, nas responsabilidades e nos benefícios daquelas entidades que são as geradoras da riqueza no mundo moderno, a saber, as empresas.

Nesse sentido, a ilusão do êxito rápido, pela dissociação entre o capital e a ética, colocou o mundo de hoje diante da possibilidade do trabalho absoluto, que entende realizar a emancipação do trabalho pela expropriação violenta, pela luta a mão armada, pela ditadura do proletariado. Deve-se reconhecer, contudo, que foi a ditadura da burguesia, disfarçada em democracia liberal, que provocou a ameaça universal da ditadura do proletariado, disfarçada em comunismo, nacional e internacional.

O trabalho não pode ignorar ou desdenhar a riqueza capitalizada; longe disso: precisa dela para adquirir sua liberdade. Ele não pode isentar-se das leis econômicas, nem das leis políticas, nem das leis culturais ou principalmente das leis éticas. Mas também não é moralmente legítimo, como não é razoável tecnicamente, que se abuse do trabalho para acumular capital. Esta atitude não é conveniente, nem idealista, nem realista e pode acabar sendo nociva. Sobretudo ela contradiz e se opõe à profunda originalidade do homem, enquanto pessoa humana.

Uma transformação da política empresarial, concedendo-se prioridade à qualidade em lugar da quantidade, exigirá apreciável modificação de mentalidade e de critérios administrativos, em particular as contas relacionadas com o social. A literatura especializada, contudo, fala sem exceção sobre a pobreza dos instrumentos capazes de interpretar e operacionalizar esse tipo de contas. Analisando-se mais detalhadamente essa falta, poder-se-á verificar que ela se deve às limitadas possibilidades de estimar sistematizadamente a atividade humana e as potencialidades de seus recursos. Os instrumentos de contabilidade empresarial utilizados até agora geralmente ignoram a repercussão social das decisões empresariais. O sistema tradicional de informações proporciona uma grande quantidade de dados econômicos para as decisões da administração superior da empresa; as consequências sociais, desde que não estejam refletidas em leis ou prescrições legais, aparecem apenas como contribuições puramente econômicas. Os aspectos sociais são tratados, na melhor hipótese, à margem e, por comparação com as informações econômicas, em um nível muito mais primitivo. É indiscutível que uma evolução vem-se operando; existe já aconhecimento da necessidade premente de pesquisa básica na comunidade empresarial como instituição social, diante do reconhecimento de que, na empresa moderna, as relações interpessoais tendem a diminuir,

são mais abstratas e mais frias, menos humanas. Os últimos desenvolvimentos, particularmente em direção à integração da contabilidade social e econômica, apontam para modelos que prometem cada vez maior sucesso. Para tanto, a contabilidade tradicional terá que ser completada por meio da apresentação de contas relacionadas com o social. Dessa maneira, no futuro as empresas irão registrar e analisar seu desempenho social da mesma maneira como registram seu desempenho financeiro. Tal objetivo é viável, desde que se desenvolva um esforço conjunto dos cientistas sociais e dos administradores de empresas (Lima Gonçalves, 1980).

Voltemos agora ao conceito da tríplice realidade da empresa.

Para bem cumprir todas as suas tarefas, enquanto realidade econômica, a empresa já dispõe de amplo arsenal de recursos administrativos de toda natureza. Todos os passos do processo gerencial têm sido examinados, estruturados e desenvolvidos, podendo-se dizer que hoje o planejar, o organizar, o executar e o controlar não têm mais segredos para o administrador adequadamente preparado.

Especialmente no campo da administração de materiais e da administração financeira, a empresa já conta com instrumentos que lhe permitem o acompanhamento exato e o controle imediato de todas as iniciativas que possa desencadear. Contribuição importante foi trazida, tanto para o campo da administração de materiais como para o da administração financeira, tomados como exemplo, pelos modernos recursos de processamento de dados; tal contribuição é fruto principalmente da alta capacidade de elementos humanos devidamente treinados que deles se encarregam, ao lado da extraordinária potencialidade dos equipamentos eletrônicos modernos, a qual compreende possibilidades ainda nem sequer entrevistadas.

Exemplo simples de instrumento de controle e acompanhamento é representado pelo balanço financeiro, que, em conjunto com balancetes periódicos, permite à empresa saber exatamente a quantas ela anda, no que se refere a seu desempenho material, econômico e financeiro. A experiência acumulada ao longo de décadas permitiu que o balanço financeiro assumisse características bem padronizadas e bem conhecidas, com suas contas de ativo e passivo estruturadas e apresentadas de maneira bem sistematizada.

Muito diversa é a situação no que se refere às responsabilidades humanas e sociais a que a empresa deve corresponder. Neste terreno praticamente não existem instrumentos formais de acompanhamento e controle, que permitam à empresa avaliar, de maneira sistematizada, seu desempenho e julgar da validade de programas que à sua direção, de início, tenham parecido necessários e adequados.

A situação descrita pode dificultar indiscutivelmente a ordenação da vida econômica e a atividade da empresa segundo critérios de respeito à pessoa humana e à participação do homem nos processos correspondentes àquela ordenação e àquela atividade.

4. O GERENCIAMENTO DO SOCIAL

Há alguns anos, dizia um notável empresário americano, diretor do Chase Manhattan Bank: "As empresas devem desenvolver instrumentos mais efetivos para medir os custos e os benefícios, tanto sociais como econômicos, de seus atos. Um modelo amplamente aceito para um detalhado balanço social é, provavelmente, ainda um objetivo longínquo; contudo, mesmo hoje em dia, já se pode fazer muito. Os objetivos sociais podem ser realmente incorporados num planejamento empresarial" (Rockefeller, 1975).

Essa afirmação, importante em si mesma, mas principalmente pela relevância de seu autor no meio empresarial internacional, confirma aquilo que já anteriormente outros teóricos da administração de empresas vinham expressando, como fruto de sua reflexão e experiência. Já há mais de 10 anos, dizia Likert que "serão necessários ainda cinco ou dez anos e o investimento de muitos milhões de dólares para reunir os dados e fazer os cálculos necessários para que a avaliação das contas do ativo humano da empresa se torne realmente operativa. Desse trabalho resultarão instrumentos de medição e procedimentos de avaliação capazes de permitir às empresas incorporar a seus relatórios financeiros estimativas suficientemente acuradas do valor corrente de suas contas do ativo humano" (Likert, 1962).

A busca de um novo elemento básico na existência do homem moderno, representado pela *qualidade de vida*, estimulou em todos os centros acadêmicos e empresariais mais evoluídos o interesse por instrumentos de aferição do desempenho da empresa nesse campo de atividades. Nasceu aí a preocupação com elementos novos na vida da empresa e em seu âmbito administrativo, traduzidos por denominações igualmente novas, como "balanço social" e "indicadores sociais".

Dois fatores desempenham papel capital no desenvolvimento dessa linha de inquietações: de um lado, uma pressão crescente sobre a empresa, com vistas a uma preocupação constante com os aspectos sociais envolvidos em suas decisões; de outro, uma considerável insegurança quanto ao papel futuro da empresa na sociedade.

A empresa tem procurado responder a esses desafios, desenvolvendo esforços no sentido de tornar mais "sociais" suas tomadas de decisão. Nesse sentido, já se nota um crescente reconhecimento da necessidade de ampliar as responsabilidades sociais da empresa e de redefinir seu papel e sua missão na sociedade. Para tanto, busca-se um esclarecimento maior a respeito do conceito daquilo que se denomina "responsabilidade social" além de se procurar desenvolver cuidadosa análise sobre a integração das preocupações sociais nos objetivos da empresa. Dir-se-ia que, no fundo, gera-se uma nova ética empresarial, não apenas dirigida ao indivíduo colocado em seu seio, mas à empresa enquanto instituição.

Uma concepção racional, por parte das empresas, sobre seu compromisso social, exigirá uma série de requisitos preliminares. Inicialmente, uma modificação de comportamento dos integrantes dos diferentes departamentos ou setores da empresa, com vistas à integração dos objetivos sociais no processo de avaliação interna do desempenho setorial e do conjunto. Mas, de outro lado,

exigirá uma série de elementos ligados à informação no seio da empresa, relacionados com o impacto social de suas atividades, sobre as decisões diante de diferentes alternativas, com as correspondentes conseqüências sobre o acompanhamento das realizações já conseguidas.

É preciso reconhecer que o sistema tradicional de informações, voltado essencialmente para o desempenho econômico, não permite a obtenção dos dados que importam para essa nova visão empresarial no campo das relações interpessoais na intimidade da empresa. O mesmo acontece com o controle das relações com o meio externo, o qual focaliza essencialmente os respectivos aspectos econômicos.

Para que possam desenvolver seriamente uma política racional no campo de sua responsabilidade social, deverão as empresas começar pelo levantamento de dados que permitam à sua direção ver onde se situam os problemas. É importante, contudo, lembrar que os benefícios sociais, cujos custos são repassados para o do produto, não podem legitimamente integrar o rol de elementos que servem àquele objetivo, ainda que possam integrar o balanço financeiro. O mesmo se diga quanto aos gastos correspondentes ao cumprimento de dispositivos legais ou contratuais.

No campo da avaliação financeira de suas responsabilidades sociais será, então, legítimo que se destaque do conjunto de dados do balanço financeiro o conjunto de gastos contraídos voluntariamente pela empresa, com o objetivo de melhorar a "qualidade de vida" de seu pessoal, tanto no ambiente interno da empresa, quanto no meio externo em que vive. Deliberadamente, salientamos o campo de avaliação financeira porque, ao lado deste, outros parâmetros de avaliação poderão ser desenvolvidos, como oportunamente será analisado.

Numa tentativa de estruturação dos laços entre a empresa e a sociedade, poderíamos reuni-los em grupos: inicialmente os que se referem a características da própria empresa, como o ramo de sua atividade, seu efetivo, o volume de suas vendas, sua estrutura organizacional, a composição de seu capital etc.; em segundo lugar, todos os aspectos relativos ao relacionamento interpessoal no seio da empresa e as relações entre esta e o pessoal; a seguir, as eventuais conseqüências da atividade da empresa sobre a deterioração do meio ambiente; depois, os programas de investigação científica que ocasionalmente a empresa desenvolva; por último, atividades de utilidade pública de que ela eventualmente se encarrega.

4.1 Em busca de um balanço social

A administração de empresas dispõe hoje de alguns sistemas de dados e registros: um primeiro, correspondente aos objetivos da instituição, suas políticas e sua contabilidade tradicional; um segundo, referente a alguns relatórios sociais convencionais; um outro, compreendendo os registros de custo-benefício social tão abrangentes e integrados quanto permite a mentalidade do empresário.

Diante desse quadro, é de se salientar que nenhum progresso significativo poderá ser esperado até que indicadores apropriados estejam disponíveis, de modo a representar instrumentos de avaliação adequados. Tais indicadores deverão levar em conta essencialmente as relações entre a empresa e os empregados, mas, em grau cres-

cente, também os aspectos referentes a outras atividades sociais da instituição.

A fim de se desenvolver este tipo de relatório econômico e social integrado, será necessário redefinir uma série de objetivos da empresa, mas também tornar operativos alguns objetivos individuais. Em termos gerais, esse tipo de contabilidade social parece ser mais abrangente, mais informativo e mais convincente do que outras abordagens clássicas. Nesse sentido, uma aquisição importante é a possibilidade de se analisar o desempenho dos setores individuais da empresa, já referidos com respeito a seus objetivos econômicos e sociais.

Tal possibilidade vem sendo explorada com sucesso, em muitos países, por meio de instrumento específico denominado habitualmente de *balanço social*, cujo alcance pode ser avaliado por alguns exemplos apenas.

Diferentes aspectos da atividade empresarial merecem ser aqui analisados, pelas necessidades que desencadeiam. Um primeiro tipo de carência, no campo da administração humana e social, refere-se a elementos, cuja importância se entrevê, mas que não puderam ainda ser devidamente quantificados e examinados. É o caso, por exemplo, do índice de *turn-over* de pessoal que, em si mesmo e isoladamente, figura quase sempre apenas como um registro das estatísticas da empresa. Seria diferente se, examinado todo o seu contexto humano e social, a empresa pudesse definir metas e serem atingidas, em relação à rotatividade de seu pessoal; em consequência, poderiam ser desenvolvidas iniciativas que contornassem o risco de *turn-over* exageradamente baixo, com o consequente envelhecimento da empresa, mas também evitassem o *turn-over* muito alto, que não permitiria a fixação dos quadros e sua preparação para as tarefas empresariais. O atingimento destas metas aqui propostas poderá ser acompanhado por meio de um item específico do balanço social, capacitando a empresa para a tomada de medidas corretivas ou de ajustamento, ao longo do processo.

Um segundo tipo de carências corresponde à ausência de instrumentos que permitam medir comparativamente os reflexos de determinados programas sobre o quadro funcional da empresa. É fácil imaginar que a direção da empresa pode, tentando contribuir para o bem-estar de seus funcionários, oferecer-lhes, por exemplo, um programa de assistência médica que lhe pareça adequado; para a execução desse programa, a direção da empresa destinará naturalmente recursos compatíveis com suas possibilidades. Ao término de um período definido, o exercício anual por exemplo, a simples avaliação financeira do programa de assistência médica poderá oferecer informações úteis, mas distantes da realidade plena dos fatos. Se os custos ficarem aquém dos limites definidos, será possível imaginar um resultado positivo para a empresa, tal como seria negativo caso tais custos ultrapassassem aqueles limites. Contudo, esses elementos devem ser avaliados em comparação com outros dados obtidos a partir do corpo funcional da empresa, os quais podem ser representados pelo grau de satisfação dos empregados, usuários do referido programa de assistência médica. Será então possível verificar, por exemplo, que esse grau de satisfação ficou muito abaixo da meta definida inicialmente, na elaboração do balanço social, quando os custos

não atingiram os limites de investimentos definidos pela direção da empresa para esse programa. Em consequência, a um dado aparentemente positivo, do ponto de vista administrativo, uma vez que representou economia para a empresa, correspondeu uma consequência negativa, no campo humano da instituição. Todos esses elementos, devidamente quantificados, poderão ser analisados pela direção da empresa e servir de base para sua tomada de decisões.

É bem de se ver que o balanço social tem apenas uma analogia básica com o "balanço financeiro": o desenvolvimento de um conjunto de instrumentos quantificados de medição do desempenho da empresa. Nada obriga que o balanço social deva ser montado de maneira análoga ao balanço financeiro; um e outro, embora visando objetivos finais semelhantes, trabalham com elementos diferentes, que poderão e, talvez até, deverão ser computados e distribuídos de maneira completamente diversa.

O importante é que a montagem do balanço social obedeça a dois requisitos intrínsecos: primeiramente, a utilização de indicadores que reflitam o desempenho da empresa no campo humano e social, ao lado dos que reflitam o grau de satisfação dos empregados em relação aos programas desenvolvidos; em segundo lugar, o caráter participativo que deve presidir o desenvolvimento do processo, desde a escolha dos indicadores a serem utilizados, a definição das metas a serem atingidas em relação a cada indicador, a padronização com que cada um pesa na vida da empresa e, naturalmente, o grau de satisfação dos empregados com os programas e a própria atividade da empresa. Todas as pessoas que trabalham na empresa e integram sua realidade terão seguramente uma palavra a dizer a esse respeito; por isso, todas deverão ser ouvidas, o que marcará o caráter participativo do processo, como já foi referido.

Todos os elementos descritos servem à demonstração da atualidade do balanço social, na medida em que ele possa representar o instrumento de medição objetiva destinada a cobrir todas as necessidades referidas desde Rockefeller e Likert.

4.2 Um modelo brasileiro

Quanto mais se examinam as proposições relativas ao balanço social, mais se confirmam as possibilidades sobre sua implantação, sobre sua utilidade e o alcance que poderá ter na vida da empresa e no desenvolvimento de suas atividades.

De quanto já se disse, pode-se entender o balanço social como um conjunto de informações quantificadas, por meio das quais a empresa poderá acompanhar de maneira objetiva o desenvolvimento de suas atividades, no campo dos recursos humanos, bem como medir seu desempenho na implantação de programas de caráter social.

Para tanto, o balanço social deverá compreender, na nossa opinião, diversos indicadores de avaliação, reunidos em diferentes grupos, marcados cada qual por analogias e semelhanças: um grupo será, por exemplo, representado por indicadores de natureza financeira ou apenas administrativa, enquanto que outro grupo reunirá indi-

cadadores que expressem o grau de satisfação dos funcionários em relação a diferentes aspectos da vida da empresa. Cada indicador poderá receber uma ponderação, de acordo com a maior ou menor importância que cada um assume na vida da empresa, em determinado momento.

Para cada indicador será definida uma meta contra a qual o resultado obtido, no período de exame considerado, será comparado. O resultado dessa comparação poderá testemunhar uma situação positiva ou negativa, pela qual a atividade da empresa, no campo que está sendo examinado, poderá ser avaliada. Tais resultados, considerados um a um os diferentes indicadores, poderão ser considerados como correspondentes a cada uma das contas do balanço financeiro, pelo qual a empresa afere seu desempenho ao fim do exercício.

Modelo desse tipo foi desenvolvido por especialistas do Instituto de Desenvolvimento Empresarial, vinculado à Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (Lima Gonçalves, 1980c). Utilizando tal esquema, é possível identificar um conjunto de informações que compõe o quadro completo de avaliação da empresa no campo social, o qual poderá assumir importância decisiva para sua própria direção, no sentido de desencadear medidas corretivas e medidas de reajuste em seus programas e em seus procedimentos.

Do ponto de vista operacional, será de importância fundamental conciliar alguns elementos essenciais: o caráter participativo do processo, a autenticidade das informações, a instrumentação adequada, a infra-estrutura essencial e o fluxo vertical e horizontal das informações e decisões relacionadas com o processo.

O caráter participativo será garantido por algumas providências fundamentais: a iniciativa preliminar de indicação de uma "comissão de balanço social", encarregada de tarefas que serão mais adiante detalhadas; a tomada de opinião dos empregados quanto a diferentes aspectos sociais da vida da empresa; a divulgação ampla dos resultados dos diversos passos do processo. A freqüente ausculta da opinião dos empregados e a utilização dos registros das estatísticas sociais da empresa garantirão a indispensável autenticidade das informações.

A instrumentação adequada será viabilizada pelo desenvolvimento de um trabalho técnico, que poderá exigir a participação de especialistas externos, a fim de garantir a integração dos participantes da "comissão", de modo a assegurar a livre expressão de suas opiniões. Mas, igualmente essencial será o acompanhamento íntimo do processo pelos responsáveis pelos diferentes setores do órgão de administração dos recursos humanos da empresa, a fim de que possam absorver as informações e enriquecer o desenvolvimento do processo com os subsídios de que só eles dispõem.

Por último, o fluxo de informações deverá ser ágil e desembaraçado, tanto no sentido vertical quanto no horizontal. Verticalmente, todos os procedimentos deverão ser levados à direção da empresa, cuja aquiescência é essencial; horizontalmente, os saldos — positivos ou negativos — do balanço social deverão chegar ao conhecimento de todos os participantes da empresa.

A primeira tarefa da "comissão de balanço social" será a definição do *que medir* em termos do processo; este 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 no que corresponde 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 igualmente 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 pela referida comissão por meio da determinação de alguns *indicadores*, que possam retratar de maneira objetiva o nível em que, num determinado período de tempo, desenvolveram-se no âmbito da empresa suas 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 freqüência das reclamações trabalhistas, bem como a freqüência e a gravidade dos acidentes de trabalho. Alguns desses indicadores podem ser considerados sob o enfoque econômico, que mede seu *custo econômico*; mas podem também 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, os planos previdenciários e as iniciativas educacionais.

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 do desenvolvimento do processo. É fácil compreender que a importância relativa com que qualquer um dos indicadores referidos anteriormente participa no desempenho global da empresa no campo humano e social irá variar substancialmente, quando se trata de uma empresa de auto-peças ou de uma grande empresa de consultoria. Tal fato justifica plenamente a introdução do "fator de ponderação", que estamos propondo.

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 dessa "meta-padrão" deve naturalmente atender a peculiaridades da empresa, bem como a situações de natureza conjuntural. Assim, numa indústria de auto-peças, a freqüência e a gravidade dos acidentes de trabalho são naturalmente diferentes do que se pode esperar numa empresa de consultoria; inversamente, nesta última, aspectos como a organização da empresa, o clima humano ou as condições ambientais poderão assumir importância considerável. Compreende-se com facilidade, de outro lado, que a definição antecipada dessas metas-padrão envolve considerável margem de erro na apreciação dos fatos; como os indicadores que estão sendo examinados retratam uma realidade altamente dinâmica, que é a vida "social" da empresa, tais metas poderão ser reajustadas de um exercício "fiscal" para outro, desde que a comissão julgue que tal procedimento é razoável.

Para maior riqueza de avaliação, os indicadores poderão ser distribuídos em grupos: no Grupo I deverão figurar os indicadores de natureza administrativo-financeira selecionados pela comissão, enquanto que no Grupo II serão incluídos aqueles relacionados com o nível de satisfação dos empregados e apresentados por uma pesquisa de opinião que deverá ser realizada entre os funcionários; é de se esperar que alguns indicadores apareçam em ambos os grupos, encarados naturalmente sob enfoques diferentes. Num Grupo III estarão presentes indicadores que avaliem o desenvolvimento de programas destinados a aperfeiçoar a integração de funcionários em seu contexto familiar e social próprio, ou o impacto da atividade da empresa sobre o contexto ambiental ou social onde se insere.

Os índices pelos quais os diferentes indicadores serão avaliados são de natureza diferente: enquanto que os do Grupo I serão apreciados em função de padrões bem objetivos e conhecidos, alguns até internacionalmente adotados, como é o caso dos acidentes de trabalho, aqueles do Grupo II poderão ser examinados segundo os percentuais de satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação às iniciativas sociais da empresa, percentuais esses que serão obtidos a partir das respostas oferecidas na pesquisa de que já falamos. Os indicadores do Grupo III serão apreciados segundo critérios específicos a cada um, de maneira que cada qual possa ser avaliado objetivamente.

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 referentes 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 da empresa.

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. 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 indicará 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 à sua direção parecerem pertinentes, oportunos e adequados. 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.

Pela descrição feita de 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 sejam superpostos 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, inserido 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, inserido no contexto da entidade, porque tratará de elementos que participam *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.

4.3 Contribuições práticas do balanço social

Utilizando o modelo desenvolvido pelos técnicos do IDE, pode-se distinguir a contribuição oferecida pelos indicadores reunidos no Grupo I daqueles incluídos no Grupo II. Para maior riqueza de exemplificação, iremos apreciar separadamente exemplos de contribuição de um e outro, aplicados em empresas diferentes.

A contribuição do Grupo I pode ser examinada a partir dos dados de uma empresa de São Paulo, com cerca de 4 mil empregados e que se destina à prestação de serviços de transporte. Ultrapassadas as etapas de seleção de indicadores e de definição de fatores de ponderação e de metas-padrão para cada um deles, passou-se à aplicação do modelo, a partir dos dados na empresa. Os resultados figuram na tabela 1.

Os percentuais que figuram entre parênteses na última coluna da tabela 1 correspondem à parcela do resultado possível que foi atingido, em relação a cada indicador. É fácil perceber que os números referidos podem definir a ordem de prioridade com que os resultados relativos a cada indicador colocam a necessidade de desenvolvimento de programas destinados a corrigir as deficiências apontadas. Tais programas devem ser adotados de preferência com vistas à correção das situações que se apresentam mais prejudicadas no contexto da vida da empresa.

No caso que estamos examinando, foram implantados 13 programas, correspondendo às carências e problemas apontados nos campos de: acidentes de trabalho – gravidade; férias concedidas; rotação de mão-de-obra – geral; acidentes de trabalho – sem perda de tempo; acidentes de trabalho – por atos inseguros; sistema de crédito; absenteísmo – sem afastamento; absenteísmo – com afastamento; atendimento pelo serviço social; reclamações trabalhistas; assistência médica; alimentação; acidentes de trabalho – com perda do tempo.

Seis meses após a adoção de todas as medidas descritas, foi desenvolvido novo cálculo relativo ao semestre, mantendo-se os mesmos fatores de ponderação e metas-padrão. Os resultados figuram na tabela 2.

É fácil deduzir pela comparação entre os números das tabelas apresentadas que houve uma apreciável correção das deficiências apontadas inicialmente, o que traduz indiscutível melhoria da qualidade de vida do trabalhador no seio da empresa. É certo que outras deficiências apareceram, as quais assumem agora caráter prioritário, exi-

Tabela 1

Indicadores	Fator de ponderação	Metas-padrão	Valor obtido	Dif. percent. da meta	Resultado obtido	Resultado possível	Resultado final
Acidentes de trabalho							
• Freqüência	4	17,0	16,7	+ 1,76	+ 7,1	400	407,1
• Gravidade	4	250,0	432,0	- 72,80	- 291,2	400	108,8 (27,2%)
• Com perda de tempo	4	66	87	- 1,16	- 4,6	400	395,4 (98,8%)
• Sem perda de tempo	4	86	106	- 20,40	- 81,6	400	318,4 (79,6%)
• Por atos inseguros	4	110	130	- 18,20	- 72,8	400	327,2 (81,8%)
• Por condições inseguras	4	54	46	+ 14,80	+ 59,2	400	459,2
Absenteísmo							
• Com afastamento	4	3,50	3,95	- 12,80	- 51,2	400	348,6 (87,2%)
• Sem afastamento	4	2,00	2,34	- 17,00	- 68,0	400	332,0 (83,0%)
horas extras	4	4,20	3,20	+ 23,80	+ 95,2	400	495,2
Assistência médica	3	3,0%	3,2%	- 6,70	- 20,1	300	279,9 (93,3%)
Alimentação	3	0,78	0,76	- 2,56	- 7,7	300	292,3 (97,4%)
Reclamações trabalhistas	3	35	38	- 8,57	- 25,7	300	274,3 (92,4%)
Atendimento do serviço social	3	7,2%	6,4%	- 11,10	- 33,3	300	266,7 (88,9%)
Férias concedidas	2	48,0%	33,0%	- 31,20	- 82,5	200	137,5 (68,7%)
Sistema de crédito							
• Próprio	2	160	153	+ 4,40	+ 8,8	200	208,8
• Caixa Econômica Federal	1	120	141	- 17,50	- 17,5	100	82,5 (82,5%)
Rotação de mão-de-obra							
• Espontânea	1	1,85	1,52	+ 17,80%	+ 17,8	100	117,8
• Geral	1	7,20	3,00	- 30,50	- 30,5	100	69,5 (69,5%)

Tabela 2

Indicadores	Fator de ponderação	Metas-padrão	Valor obtido	Dif. percent. da meta	Resultado obtido	Resultado possível	Resultado final
Acidentes de trabalho							
• Freqüência	4	17,0	16,8	+ 1,7	+ 6,8	400	406,8
• Gravidade	4	250,0	248,0	+ 0,8	+ 3,2	400	403,2
• Com perda de tempo	4	66	15	+ 77,2	+ 308,8	400	708,8
• Sem perda de tempo	4	86	14	+ 83,7	+ 334,8	400	734,8
• Por atos inseguros	4	110	19	+ 82,7	+ 330,8	400	730,8
• Por condições inseguras	4	54	8	+ 85,1	+ 340,4	400	740,4
Absenteísmo							
• Com afastamento	4	3,50	4,12	- 17,7	- 70,8	400	329,2 (82,3%)
• Sem afastamento	4	2,00	1,99	+ 0,5	+ 2,0	400	402,0
Horas extras	4	4,20	2,68	+ 36,1	+ 144,4	400	544,4
Assistência médica	3	3,00%	3,77	- 25,6	- 76,8	300	223,2 (74,7%)
Alimentação	3	0,78	0,88	+ 12,8	+ 38,4	300	338,4
Reclamações trabalhistas	3	35	36	- 2,8	- 8,4	300	291,6 (97,2%)
Atendimentos do serviço social	3	7,2%	+ 1,3	+ 56,9	+ 170,7	300	470,7
Férias concedidas	2	48%	42%	- 12,5	- 25,0	200	175,0 (87,5%)
Sistema de crédito							
• Próprio	2	160	27	+ 83,1	+ 166,2	200	366,2
• Caixa Econômica Federal	1	120	54	+ 55,0	+ 55,0	100	155,0
Rotação de mão-de-obra							
• Espontânea	1	1,85	1,35	+ 27,0	+ 27,0	100	127,0
• Geral	1	7,20	3,43	- 52,3	- 52,3	100	47,7 (47,7%)

gindo novas medidas de correção. Trata-se de atender às contínuas exigências de aperfeiçoamento que a atividade empresarial coloca; para tanto, o balanço social apresenta condições de adaptação dinâmica e contínua a necessidades emergentes, que surgem a cada momento na vida da empresa.

Também o Grupo II do balanço social – globalmente ou por meio dos indicadores isoladamente – oferece contribuição importante para o progresso social na empresa, traduzido pela elevação da qualidade de vida de seus integrantes.

Em empresa de grande porte, com quase 15 mil em empregados, situada em município a cerca de 60 km de São Paulo, foi desenvolvido trabalho baseado nos critérios do modelo de balanço social que está sendo analisado, no que se refere ao Grupo II de indicadores. O trabalho permitiu duplo resultado: de um lado, a identificação dos problemas que afligem os trabalhadores da empresa, devidamente priorizados, na ordem em que assumem importância relevante para os empregados. De outro, foi possível preparar uma listagem de programas destinados a encaminhar soluções para os problemas aponta-

dos; alguns de tais programas foram assumidos pela própria empresa, enquanto que outros foram atribuídos à entidade fechada de previdência privada de que a empresa é mantenedora. Dessa forma foi possível estabelecer verdadeiro planejamento estratégico para a atuação da empresa no campo humano e social.

A apresentação dos problemas identificados pelos empregados, na ordem de sua apresentação, permite a visão completa da situação. É útil esclarecer que a forma de apresentação não corresponde evidentemente à forma de expressão dos empregados, no momento da pesquisa realizada, mas a uma esquematização destinada à apresentação.

1. Atendimento pessoal e familiar

1.1 Atendimento à saúde

- a) assistência médica e hospitalar
- b) aquisição de medicamentos
- c) assistência odontológica

1.2 Elementos financeiros

- a) gratificações e adiantamentos
- b) empréstimos
- c) complementações previdenciárias

1.3 Outros aspectos

- a) assistência jurídica
- b) transporte
- c) assistência social

2. Ambiente de trabalho

2.1 Condições ambientais de trabalho ruído, temperatura, umidade, ventilação, limpeza.

2.2 Segurança no trabalho: medidas de segurança, equipamento de proteção individual

2.3 Instalações: sanitários, restaurantes

3. Desenvolvimento pessoal

3.1 Relacionamento interpessoal

- a) ambiente psicológico
- b) supervisão e ajuda
- c) comunicações

3.2 Realização individual

- a) treinamento (capacitação)
- b) bolsas de estudo, para empregados e dependentes

3.3 Lazer: atividades esportivas, culturais e sociais

4. Aspectos comunitários e familiares

4.1 Problemas habitacionais: aquisição ou construção de casa própria

4.2 Orientação familiar: orçamento doméstico, alimentação, higiene domiciliar

4.3 Aspectos institucionais: relações com sindicatos, associação de empregados, clubes etc.

A enumeração apresentada poderá sugerir numerosos comentários e interpretações. Pode-se aqui fazer apenas um: chama a atenção, por exemplo, o fato de trabalhadores que se dedicam a atividade de grande risco terem colocado em segundo lugar, na ordem de suas preocupações, os elementos relativos ao seu ambiente de trabalho, notadamente as condições ambientais e de segurança do trabalho, priorizando os problemas relativos ao atendimento pessoal e familiar. A explicação talvez se encontre no fato de que essa empresa já vinha desenvolvendo amplo e profundo programa de combate aos acidentes no trabalho; basta dizer que, a partir de 1978, nos últimos cinco anos o número de tais infortúnios passou de 3.585 para 1.279, 729, 452 e 349 em 1982. O trabalhador da empresa, profundamente envolvido no programa indicado, certamente reconheceu, ao participar das pesquisas relativas ao balanço social, que já desfrutava de apreciável segurança no trabalho; em consequência, deslocou para o segundo lugar, na ordem de suas preocupações, o problema relacionado com os acidentes no trabalho.

A partir dos dados diagnósticos apresentados, pode a empresa desenvolver uma programação em que se incluem diversos projetos, a serem desenvolvidos segundo a oportunidade e as possibilidades de recursos de toda natureza.

Entre os projetos assumidos pela empresa, figuram: no campo da *gestão de recursos humanos* – estudos sobre critérios de admissão, avaliação e sua divulgação; revisão de aspectos da política salarial; reformulação dos programas de treinamento; estudo sobre motivação funcional. No campo das *relações empresariais* – aperfeiçoamento dos esquemas de comunicação interna; implantação de esquemas de comunicação interpessoal; divulgação de políticas gerais e específicas da empresa; desburocratização da companhia; aperfeiçoamento das condições ambientais e de segurança no trabalho. Na linha de *benefícios* – reformulação do esquema de alimentação; estudos sobre transporte externo; melhoria do transporte interno; benefícios financeiros; lazer no ambiente de trabalho.

À entidade de previdência privada foram atribuídos os seguintes projetos: na *área assistencial* – implantação do programa habitacional; aperfeiçoamento do plano de saúde; revisão dos programas assistenciais; reformulação do serviço social. No *campo financeiro* – revisão da sistemática de empréstimos; estudo de novos planos de financiamento; avaliação dos critérios de aposentadoria. No *âmbito social* – implantação de iniciativas sociais, culturais e esportivas; organização e financiamento de viagens e excursões. Na *área educacional* – desenvolvimento de cursos gerais e específicos; desenvolvimento de cursos técnicos gratuitos; estudo de concessão de gratuidade de escola para empregados e para dependentes. No *âmbito familiar* – estudos para implantação de creche; estudos para implantação de cooperativa de consumo; projetos de orientação familiar.

Igualmente importante para a apreciação que vem sendo feita é a identificação da influência da postura gerencial que a direção da empresa assumiu, nos últimos cinco anos, em relação a seus empregados.

Partindo de um esquema genérico de “administração por objetivos”, pode-se dizer, numa palavra, que tal postura é de natureza *participativa*; a utilização dos critérios relativos ao Grupo II do balanço social documenta a afirmação.

Para apreciar a influência dessa posição sobre o empregado, diga-se de início que a capacidade nominal do equipamento instalado permitiria uma produção da ordem de 160 unidades por ano por empregado. Em 1978, essa produção foi da ordem de 120 unidades, passando para 160 em 1979 e chegando a 200 unidades em 1980, superando, pois, em 25% a capacidade nominal do próprio equipamento, sem qualquer mudança tecnológica ou ampliação de quadros. Em 1981, foi necessário desativar, para a realização de indispensável trabalho de manutenção preventiva, parte desse equipamento, num trabalho que demandou muitos meses de interrupção parcial. Em 1983, com todas as dificuldades ligadas à recessão nacional e internacional, a estimativa é de novo da ordem de 200 unidades/empregado/ano, superando novamente a capacidade nominal instalada.

A explicação essencial para os índices de produção descritos prende-se indiscutivelmente ao fato de que a referida *postura gerencial participativa* transmitiu aos empregados a convicção de que eles são realmente *participantes* do processo empresarial. Tal convicção há de ter contribuído de maneira relevante para despertar sua motivação, com o conseqüente incremento de produtividade identificado. Em outras palavras: o esforço da direção da empresa foi no sentido de elevar a qualidade de vida do trabalhador, atendendo não apenas às suas exigências *individuais*, mas também às suas necessidades *pessoais*, fazendo com que ele assuma participar *integralmente* do processo empresarial.

Por esse caminho, é possível trabalhar na linha de construir uma *empresa realmente humana*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amoroso Lima, A. *O Problema de trabalho*. Rio de Janeiro, Agir, 1947.

João Paulo II. *Laborem exercens*. Tip. Poliglota Vaticana, 1981. (Edição em português.)

Likert, R. *The Human organization; its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1962.

Lima Gonçalves, E. O balanço social: a definição de um modelo para a sua empresa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas 20:79-84, 1980a.

_____, Mecanismos sociais na gestão empresarial; para além de uma vã filosofia. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 20: 59-65, 1980b.

_____, coord. *O Balanço social da empresa na América Latina*. São Paulo, Pioneira, 1980c.

Maslow, A. H. Theory of human motivation. *Psych. Review*, 50: 370-96, 1948.

Matos, F. G. Nasce hoje o empresário do ano 2000. Seminário Nacional sobre Renovação da Empresa, Conf. Nacional da Indústria, Porto Alegre, 1982.

Mounier, E. *O Personalismo*. Trad. Santos, J.B. Costa. Livr. Martins Fontes, 1973.

Ramanathan, K.U. Vers une théorie du bilan social. *Rev. Française de Gestion*, p. 73-6, nov./déc. 1977.

Rockefeller, O. *Business and Society Review – Innovation* 7, p. 32, Oct. 1975.



ESTÁ NA HORA DE LER: O 29º DIA

A ecologia do ponto de vista econômico, político e social. Uma obra fundamental para quem se interessa pela sobrevivência.