

UM NOVO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL: O BALANÇO SOCIAL NA EMPRESA

Ernesto Lima Gonçalves

Professor Livre-Docente da Faculdade de Medicina da USP

A atividade empresarial é marcada por alguns fatos relevantes, dentre os quais seu elevado dinamismo, não apenas no que se refere a seus aspectos operacionais internos, mas sobretudo naquilo que se relaciona com os aspectos conceituais. Neste terreno, teorias, procedimentos, sistemas e hipóteses são permanentemente apresentados, desenvolvidos, testados, questionados, referendados ou rejeitados em prazos muitas vezes reduzidos.

Com razão e autoridade diz Drucker que "administração é uma série de tarefas. Administração é uma disciplina. Mas administração é também gente" (Drucker, 1975). Uma frase tão simples pode encer-

rar uma verdade profunda, de conseqüências extremamente abrangentes. É o caso, por exemplo, da reflexão sobre a responsabilidade da empresa com relação a pessoas, que, vivendo dentro e fora dela, enfrentam situações que acabam por referir-se à empresa.

Infelizmente, contudo, tal reflexão não tem sido feita com freqüência necessária, para que fosse possível oferecer resposta cabal à inquietação e às dúvidas levantadas por alguns elementos intimamente ligados à atividade empresarial. Na verdade, tanto empresários de relevo quanto teóricos da administração de empresas têm-se preocupado, nos últimos dez ou doze

73

anos, com o fato marcante de que pouco se vinha fazendo no sentido de desenvolver instrumentos de avaliação de desempenho da empresa, no que diz respeito aos aspectos humanos e sociais de sua atividade. Já há alguns anos, Likert salientava a importância de se criarem "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, 1967). Mais recentemente, um grande empresário americano afirmava que "as empresas devem desenvolver instrumentos mais efetivos para medir os custos e os benefícios tanto sociais como econômicos dos seus atos . . . Os objetivos sociais podem ser realmente incorporados num planejamento empresarial" (Rockfeller, 1973).

Nos últimos três ou quatro anos, entretanto, considerável esforço vem sendo desenvolvido em diferentes centros de estudo ou em diversos círculos de que participam empresários ou professores de administração de pensamento inovador e responsável. Apenas nos últimos doze meses, diversos encontros e seminários internacionais foram realizados, notadamente no Uruguai, México, Alemanha e Chile. Dessa atividade

já resultou uma considerável literatura (Chevalier, 1976; Dieres, 1976; Humble, 1976; Lima Gonçalves, 1977; Maury, 1976), que procura exatamente responder à inquietação e às dúvidas de elementos do padrão intelectual, profissional e social de Likert e Rockefeller.

O objetivo de todo esse esforço tem sido precisamente desenvolver instrumentos que permitam apreciar o desempenho da empresa numa visão mais global do que aquela que tem sido habitualmente utilizada. Já é rotineiro o emprego de indicadores de natureza financeira ou material (sobretudo aqueles ligados à capacidade de produção ou de comercialização), com o objetivo de avaliar de que maneira a empresa está conseguindo atingir seus objetivos específicos, na medida em que ela é inegavelmente uma entidade de natureza econômica.

É forçoso, contudo, reconhecer que a empresa é mais do que isso, uma vez que, além de realidade econômica, ela é também uma realidade humana e social. Mais do que os estoques acumulados ou os lucros contabilizados, a empresa vale pelas pessoas que a integram. A frase é de Drucker: "Se não contarmos com recursos humanos adequados, 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 (Drucker, 1977)."

Por analogia com os objetivos do "balanço financeiro", o conjunto de instrumentos propostos para fazer a avaliação do desempenho da empresa no campo humano e social vem recebendo nos diferentes países a denominação de **BALANÇO SOCIAL**. O que se deseja é que ele incorpore um conjunto de índices de avaliação ou indicadores capazes de apreciar, **de maneira objetiva e quantificada**, o desenvolvimento das atividades da empresa no que se refere aos respectivos aspectos humanos e sociais.

Tais indicadores poderão variar de um modelo de "balanço social" para outro em função da legislação local ou da cultura que rege as atividades de determinada comunidade. Poderão variar igualmente segundo o tipo de atividade a que cada empresa se dedica. Mas, de qualquer maneira, o que importa é que se atinja o objetivo proposto. Nesse sentido já existe, mesmo no Brasil, um modelo que vem sendo proposto em seminários realizados em diversos estados por um grupo de especialistas (Lima Gonçalves, 1977).

O BALANÇO SOCIAL E A ATIVIDADE DA EMPRESA

Quanto mais se examinam as proposições relativas ao Balanço Social, mais se confirmam 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 implementação de programas de caráter social.

Para tanto, o Balanço Social deverá compreender 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 outro grupo reunirá indicadores 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 qual assume na vida da empresa.

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, corresponderão a cada uma das contas do balanço social, pelo qual a empresa afere seu desempenho ao fim do exercício.

O conjunto de todas as informações obtidas já compõe o quadro completo de avaliação da empresa no campo social; como tal, poderá assumir importância decisiva para sua própria direção, no sentido de desencadear medidas corretivas e medidas de reajuste em seus programas e procedimentos.

Mas o Balanço Social, além de seu valor intrínseco, poderá contribuir consideravelmente para o desenvolvimento das idéias relativas a outro instrumento de utilidade na gestão empresarial. Para examinar esta possibilidade, será útil analisar um pouco as atividades que se desenvolvem permanentemente no seio da empresa.

O PLANEJAMENTO NA VIDA DA EMPRESA

Na vida empresarial nada pode ser feito de maneira impensada, sem

que se pesem devidamente prós e contras da situação e da iniciativa que se pretende implantar. Pelo contrário, na medida do possível tudo deve ser previsto; avaliando-se as possibilidades de sucesso do novo empreendimento.

Os procedimentos relativos à implantação de uma iniciativa nova compreendem uma etapa preliminar correspondente ao diagnóstico da situação, isto é, ao exame das condições atuais, da maneira pela qual as atividades no campo sob análise são desenvolvidas e do grau de sucesso que marca seu desenvolvimento.

A partir dos resultados desse exame passa-se ao desenvolvimento das etapas específicas do processo: inicialmente a apresentação das propostas concretas relativas ao novo empreendimento ou à iniciativa nova que se deseja implementar; em seguida o desenvolvimento de prognósticos sobre as conseqüências de sua implantação, com possível previsão de impactos positivos ou negativos sobre a vida da empresa e sobre o meio ambiente onde ela se insere; depois a fixação de objetivos quantificados a serem atingidos ao longo do prazo de implantação do novo empreendimento; a seguir a formulação de estratégias que permitam atingir tais objetivos nos prazos definidos; posteriormente a elaboração de programas e pro-

jetos específicos, que operacionalizam o empreendimento proposto, facilitando sua implementação; subsequentemente a elaboração de orçamentos, basicamente ligados aos programas propostos de maneira a permitir que os objetivos fixados nas etapas anteriores sejam alcançados nos prazos previstos e dentro dos custos compatíveis com os investimentos definidos; por último, o estabelecimento de procedimentos que representem medidas de natureza prática destinadas a viabilizar o novo empreendimento.

Em acréscimo, devem desenvolver-se etapas que podem ser denominadas consecutivas, não apenas porque se desenvolvem após as etapas específicas, mas porque devem desenvolver-se sucessivamente. Compreendem: o acompanhamento da implantação do novo empreendimento; o retorno de informações obtidas por esse acompanhamento; o estabelecimento de correções e ajustamentos, a partir das informações obtidas, a fim de acertar o curso dos procedimentos de modo a garantir-se o desenvolvimento de tudo quanto inicialmente se definiu.

Todo esse conjunto pode ser denominado de planejamento, atribuindo-se ao termo um conceito distinto e mais abrangente do que aquele que habitualmente tem, como simples etapa do processo administrativo.

A longa descrição desse trabalho de planejamento tem utilidade quando se examinam os conceitos desenvolvidos anteriormente a respeito da realidade da empresa. É fácil perceber que todas as etapas descritas do planejamento aplicam-se rigorosamente à vida da empresa na medida em que ela se afirma como uma realidade econômica. A dúvida que resta refere-se à razão pela qual o mesmo esquema de planejamento não se deveria aplicar a outras atividades da empresa, na medida em que ela é uma realidade humana e social, como já foi analisado.

Um plano de ação no campo social?

O mundo atual caracteriza-se por situações bem nítidas, no sentido de uma acelerada mutação. Ao examiná-las, diz Bell que "a mais importante mudança social de nosso tempo talvez seja justamente o esforço para a invenção deliberada da mudança social. Os homens agora procuram antecipar a mudança, medir o curso de sua direção e de seu impacto, controlá-la e até dar-lhe forma para objetivos predeterminados. A "transformação da sociedade" já não é uma frase abstrata, mas sim um processo em que os governos estão ativamente engajados numa base altamente consciente" (Bell, 1977).

O desenvolvimento de um trabalho planejado no campo social, no seio da empresa, poderia permitir-lhe participar do processo de mutação referido; considerando-se que este é inevitável, já em plena implantação em países desenvolvidos, caracterizando a "etapa pós-industrial" de sua evolução, será muito importante que a empresa não se marginalize no processo. Pelo contrário, na medida em que ela pode interagir com o Estado, importante participação poderão ter a empresa e o empresário na definição dos procedimentos inerentes às modificações sociais que estão por vir.

No Brasil, os analistas mais sensíveis prevêem já mutações sociais em perspectiva. Ainda recentemente o ministro Gouvêa de Bulhões defendia a necessidade de implantação de uma nova sistemática, em que "os salários e remunerações seriam implementados por dividendos distribuídos pelas empresas e estas seriam econômica e financeiramente sólidas, na medida em que a distribuição fosse precedida por um substancial processo de capitalização". O objetivo seria contribuir de maneira equilibrada para a captação de recursos pela empresa. Mas as conseqüências seriam "um acompanhamento atento por parte dos indivíduos responsáveis; a distribuição de riscos seria garantida e, com o passar do tempo, os empregados acabariam sendo os possui-

dores da maior parte do capital de empresas grandes, médias e pequenas".

A utilização deste exemplo, que já vem sendo seguido entre nós, apenas testemunha que numerosas e profundas mutações sociais serão presenciadas nos próximos tempos. Grande contribuição a essa tarefa poderão oferecer as empresas que desejam manter-se atualizadas. Uma forma de contribuir poderá ser deduzida da extensão, ao campo social, dos conceitos de planejamento já examinados.

A aplicação dos referidos conceitos permite desde já uma primeira observação a respeito de um trabalho de planejamento no terreno social: é que, para ser eficiente, ele não pode ser artificial, concebido externamente e imposto de fora para dentro. É indispensável desde logo que se conheça prévia e amplamente a realidade da empresa, sobretudo as aspirações e expectativas de seu corpo funcional.

Assuem, então, importância fundamental, neste primeiro momento, a realização de pesquisas para recolher **opiniões**, a coleta de **fatos** e de **estatísticas** e o desenvolvimento de **estudos sistematizados**. Todas essas atividades correspondem à etapa preliminar do processo de planejamento já referido, da qual resulta um diagnóstico da situação;

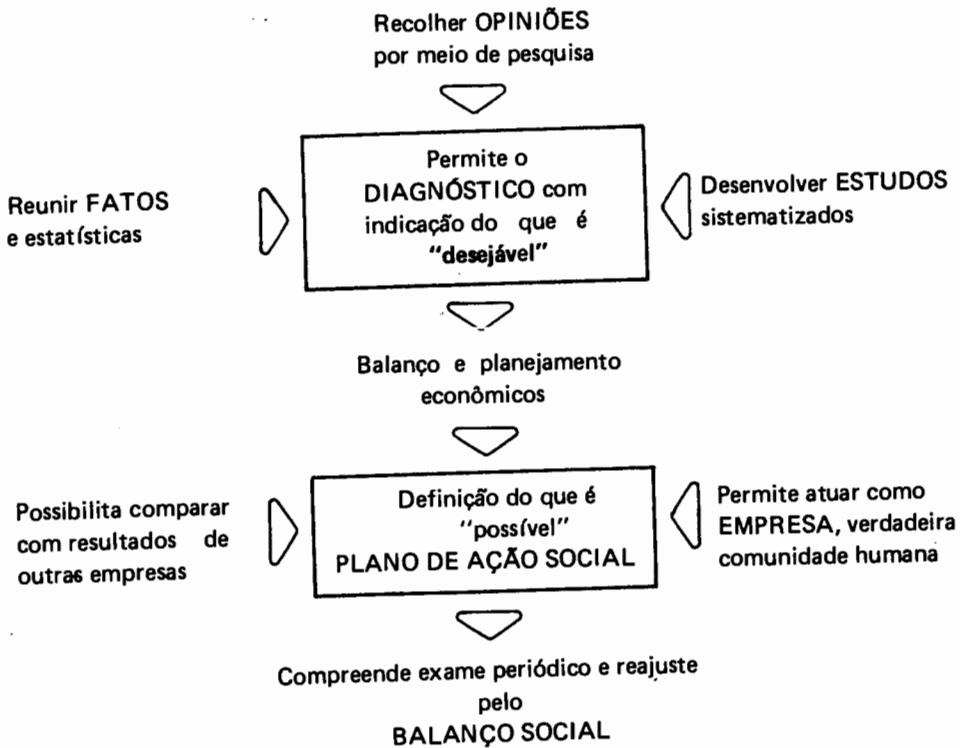


Figura 1

neste deverá estar claramente expresso aquilo que é **DESEJÁVEL** fazer.

Devem seguir-se as etapas específicas do processo, com desenvolvimento de prognósticos, fixação de objetivos, formulação de estratégias, elaboração de programas e projetos, definição de orçamento e proposição de procedimentos de implantação. Todos esses elementos deverão ser examinados depois, do ponto de vista do custo-benefício dos

programas propostos, para que se defina a viabilidade financeira de sua implantação. Poderemos então chegar à definição daquilo que é **POSSÍVEL** fazer concretamente, no momento presente da vida da empresa; dessa maneira pode-se chegar a definir um verdadeiro "plano de ação" da empresa no campo social (figura 1).

Restará agora a implantação dos programas e projetos definidos, com as etapas consecutivas do pro-

QUADRO 1

Produtos consequentes do Balanço Social para participantes da vida da empresa

Participantes da vida da empresa	a partir do Diagnóstico	a partir do Plano Ação Social	a partir do Balanço Social
Dirigentes da empresa	· correção de IMPRESSÕES SUBJETIVAS e comparação com outras empresas	detecção de incoerências e AVALIAÇÃO DE CUSTOS	acompanhamento da EVOLUÇÃO DA POLÍTICA SOCIAL da empresa
Funcionários da empresa	· conhecimento da REALIDADE SOCIAL da empresa	possibilidade de AÇÕES PARTICIPATIVAS na solução dos problemas	informação sobre a EVOLUÇÃO DA POLÍTICA SOCIAL da empresa
Acionistas e investidores	· Avaliação da complementaridade entre a REALIDADE SOCIAL E FINANCEIRA	análise da SENSIBILIDADE E INICIATIVA dos dirigentes da empresa	orientação para INVESTIMENTOS NOVOS
Cliente e fornecedores	· informação sobre o CLIMA SOCIAL da empresa	—	reforço ou enfraquecimento das RELAÇÕES EMPRESARIAIS
Poderes Públicos	· melhor conhecimento da empresa e da ATIVIDADE EMPRESARIAL	entendimentos na ÁREA TRIBUTÁRIA E FISCAL	repercussões sobre POLÍTICA SOCIAL do Estado
Universidade	· possibilidade de revisão de conceitos sobre a VIDA DA EMPRESA	conhecimento íntimo da realidade e ATIVIDADE EMPRESARIAL	revisão de PROGRAMAS E ESQUEMAS DOCENTES

cesso de planejamento: o acompanhamento da implantação, o retorno das informações e o desenvolvimento de correções e ajustamentos.

Poder-se-ia resumir dizendo que a elaboração desse "plano de ação no campo social" compreende três etapas sucessivas: 1) a de VER e OUVIR, que termina pela elaboração do "diagnóstico"; 2) a de PENSAR e REFLETIR, que corresponde ao estudo da viabilidade financeira, permitindo definir o que é "possível fazer"; 3) a de AGIR, que corresponde ao próprio desenvolvimento do plano.

Toda essa atividade permitirá à Empresa apresentar aos diferentes elementos, que direta ou indiretamente se relacionam com ela, um quadro preciso e atualizado da maneira pela qual desenvolve suas atividades. É o que se tenta resumir no quadro ao lado.

A contribuição do Balanço Social

Ao falar das etapas consecutivas do planejamento, falamos de acompanhamento da implantação dos programas e projetos. Por se tratar de um campo de atividades específico dentro da vida da empresa, representado pelos aspectos humanos e sociais da atividade empresarial, será importante que esse acompanhamento utilize instrumentos

específicos de avaliação.

Voltamos aqui ao Balanço Social, na medida em que ele representa exatamente um conjunto de instrumentos quantificados, destinados à avaliação do desempenho da empresa no campo humano e social.

De sua aplicação poderão resultar informações importantes para o desenvolvimento de correções e ajustamentos. Ao lado dos elementos administrativo-financeiros e do de satisfação dos funcionários, existem outros aspectos que poderão ser contabilizados pelo Balanço Social. Apenas como exemplo, pode-se incorporar a possibilidade de documentar as conseqüências sociais negativas de uma situação bastante freqüente na vida das empresas; trata-se do resultado dos programas de capacitação que as empresas desenvolvem para o aperfeiçoamento de seus funcionários. Está visto que o objetivo inicial é saudável e merecedor de todo elogio; na medida em que sente que o empregado é peça importante em sua estrutura, a empresa procura oferecer-lhe os elementos necessários ao seu enriquecimento pessoal, em particular na área profissional. Esse processo de enriquecimento compreende naturalmente uma elevação do nível de expectativas do empregado, em todos os aspectos de sua personalidade. Quando processo semelhante não ocorre no seu

ambiente pessoal, em particular no contexto familiar, inevitavelmente surgirão tensões e desajustamentos, com reflexos negativos sobre o desempenho funcional do empregado.

Trata-se de situações freqüentes que podem chegar a determinar crises na vida particular do funcionário, com claras repercussões sobre sua atividade profissional. São problemas que poderão ser identificados com maior freqüência desde que se utilizem instrumentos adequados de pesquisa e de medição. Estes fatos justificam a inclusão no Balanço Social de um grupo de indicadores destinados a apreciar a situação do empregado em seu contexto fora da empresa; os resultados oferecidos pelo exame desses indicadores permitirão ajustamentos em programas já em desenvolvimento, além de demonstrar a necessidade de estudo de programas e projetos voltados para essa área da vida do empregado. Nem pelo fato de situar-se ela fora do espaço físico da empresa fica esta desobri-

gada de contribuir para a garantia do equilíbrio familiar de seu empregado, tal como se preocupa com programas destinados a garantir-lhe o equilíbrio biológico, cultural ou profissional.

Isto representa mais uma contribuição que o Balanço Social poderá trazer para a atividade da empresa. De novo poderíamos citar Bell, quando ele diz que "a taxa de crescimento econômico de uma sociedade pós-industrial passa a depender menos do capital financeiro do que do seu capital humano" (Bell, 1977). Esse é o valor que deve ser preservado, cultivado e estimulado, utilizando-se para tanto todos os instrumentos adequados; o Balanço Social é um deles. Basta que os empregados e administradores de empresas sejam capazes de exercer uma liderança que contribua para a solução ou tratamento adequado de muitas das questões e problemas da sociedade de nossos dias.

BIBLIOGRAFIA

- BELL, D. — "A Sociedade Pós-Industrial: Expectativas para as Décadas de 1970 e 1980"; in *O Futuro da Empresa*, Edições Melhoramentos, São Paulo, 1977.
- CHEVALIER, A. — *Le Bilan Social de l'entreprise*, Edit. Masson, Paris, 1976.
- DIERKES, M. — *Socialbilanz*, Edit. Herder, Freiburg (Alemanha), 1976.
- DRUCKER, P. — *A Arte da Administração Total*, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1975.
- DRUCKER, P. — "O Novo Papel do Management — O Preço do Silêncio"; in *O Futuro da Empresa*, Edições Melhoramentos, São Paulo, 1977.

- HUMBLE, J.** — L'audit Social au Service d'un Management de Service, Edit. Dalloz, Paris, 1976.
- LIKERT, R.** — The Human Organization: Its Management and Value, McGraw Hill Book Company, New York, 1967.
- LIMA, Gonçalves, E.** — "El Balance Social de la Empresa" — Relatório à Assembléia Mundial da UNIAPAC, México, 1977, Edição da ADCE/UNIAPAC, Brasil, 1977.
- MAURY, L.** — Le Bilan Social: Une Méthode Pratique D'action — Professions et Entreprises, Paris, 1976, 677: 21-32.
- ROCKEFELLER, D.** — Resumido em "Business and Society Review Innovation", 1973, 7: 32.

ABSTRAT

Company is simultaneously an economic, human and social reality. Besides accumulated inventories or accounting profits, the company is worth more by the people that work within in it. By analogy with the financial sistement, it is proposed a set of tools to be used in preparing an objective and quantitative evaluation of the company's performance in the human and social areas, which has been called Social Balance. These techniques enable also the company to organize the planning process for their action in the human and social areas.