

1. Introdução;
2. Critérios de operacionalização do Balanço Social;
3. Índícios de mudança;
4. O instrumento chamado Balanço Social;
5. O caráter participativo do Balanço Social;
- 6 Possibilidades práticas do Balanço Social.

Ernesto Lima Gonçalves \*

## MECANISMOS SOCIAIS NA GESTÃO EMPRESARIAL: PARA ALÉM DE UMA VÃ FILOSOFIA

### 1. INTRODUÇÃO

A lembrança, a partir do título, do diálogo entre os personagens de Shakespeare, serve apenas para marcar o fato de que as considerações que serão desenvolvidas sobre a vida e sobre a vitalidade da empresa não se colocam no nível de uma filosofia desencarnada, mas pretendem situar-se muito concretamente no terreno operacional de cada dia.

A verdade é que a sociedade começa a dirigir-se à empresa, cada vez com maior frequência e maior ênfase, para pedir-lhe que a ajude a resolver grandes problemas sociais, não porque a considere a única responsável pelo aparecimento dos mesmos, mas porque reconhece na empresa recursos e competências capazes de favorecer de maneira decisiva a resolução desses problemas. Em consequência, a empresa vê-se solicitada a assumir responsabilidades muito amplas em relação à sociedade, bem como obrigada a servir a um grande número de valores humanos.

Para responder a tais desafios, será indiscutivelmente necessário construir, pelo diálogo e pela participação, uma comunidade de trabalho saudável, eficiente, produtiva. O balanço social da empresa (7, 8, 9) poderá ser um instrumento para busca desses objetivos, desde que esteja inspirado em um espírito de sinceridade e de boa fé.

Os primeiros estudos, com enfoque mais global, foram feitos nos EUA há cerca de 15 anos, partindo da idéia de que fazia falta estabelecer um balanço social similar ao balanço econômico, tratando de quantificar as vantagens e prejuízos sociais em termos monetários. Dessa maneira, o *social audit* americano está centrado em demonstrar que o comportamento e os frutos da empresa são positivos para o pessoal e a comunidade, mediante um balanço expresso em dólares.

Em outros países, as elaborações sobre o balanço social têm seguido rumo diverso (2, 3), demonstrando-se uma preocupação dominante de operacionalidade a partir da desvinculação com a estrutura e com os critérios do balanço financeiro, bem como pelo abandono da utilização de unidades monetárias.

### 2. CRITÉRIOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL

Um primeiro elemento a considerar refere-se ao resultado das ações e interações que desenvolvem a empresa, a comunidade em que ela se insere e os homens que vivem nesta e trabalham naquela. Drucker diz com toda razão que “o desafio de hoje compreende a tarefa de tornar o homem produtivo e o trabalhador empreendedor e de prover adequada qualidade de vida para a sociedade” (5).

Em relação ao homem — trabalhador na empresa — é essencial que se conservem a isenção e a lucidez

\* Professor livre-docente da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Curso de Especialização em Administração para Graduados (1970-1973) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Consultor de empresas na área médico-social.

suficientes para identificar que as sociedades industriais conseguiram satisfazer a quase todas as necessidades do consumidor, mas desenvolveram estruturas e condições de trabalho que põem em risco a realização das pessoas que as integram, sacrificando seu próprio dinamismo e seu vigor. Chega-se assim à situação de alienação em que o homem se encontra como um estrangeiro em sua empresa, em seu trabalho e até diante de si próprio. Argyris descreve a situação com palavras claras: "a fim de manter quotidianamente seu equilíbrio psicológico, dentro de um sistema industrial que exige que se comportem, não como adultos, mas como crianças, os trabalhadores terminam por capitular, tornando-se apáticos e indiferentes" (1).

O principal mecanismo dessa capitulação prende-se ao esquecimento, pela direção da empresa, de que a realização pessoal de cada indivíduo exige o exercício de responsabilidades, o qual se traduz na participação na análise dos resultados da ação individual e grupal. Esta situação gera um clima de insatisfação, que rapidamente se estende das pessoas aos conjuntos, formais ou informais, que convivem na empresa. Ela é agravada por um fato marcante no panorama sócio-cultural da maioria das nações latino-americanas.

Referimo-nos à circunstância de que um número crescente de pessoas vem-se beneficiando da educação de base, da formação técnica e da graduação universitária; em conseqüência, ocorrem com freqüência alterações comportamentais nos diferentes estratos da população. Tornam-se críticas a relutância ao mando não-fundamentado, a impaciência diante da incompetência, acentuando-se a independência mental.

Todo esse conjunto de fatos traduz-se na vida empresarial por elementos que podem ser até quantificados; é referido, por exemplo, o fato de que na Alemanha as empresas estão perdendo um de cada oito dias de trabalho devido a doença ou absenteísmo (4), o que indica a existência de graves problemas no campo da satisfação funcional dentro do estilo de vida da sociedade alemã.

Uma visão empresarial mais aberta permitirá que se chegue a uma situação bem diversa. Assim, na medida em que se promover o ajuste entre os recursos de bem-estar e as necessidades dos trabalhadores, dentro das disponibilidades da empresa, caminhar-se-á para o equacionamento satisfatório dos problemas gerados pela interdependência indiscutível do econômico e do social na vida da empresa.

Para bem avaliar essa possibilidade, basta lembrar que os fatores de produção, representados pelas máquinas e pelas matérias-primas, são trabalhados pelos homens, com vistas à consecução dos objetivos da empresa. Nesse quadro, há duas maneiras de maximizar os resultados da empresa: a primeira é aumentar a quantidade dos fatores envolvidos, procurando ampliar sua produtividade. No caso das máquinas e

das matérias-primas, habitualmente já se trabalha quase que no limite máximo das possibilidades; no que se refere aos homens, contudo, estima-se que, em geral, não sejam acionadas mais do que 70% de suas potencialidades. Este nível pode ser ampliado de forma eficiente pela motivação adequada do pessoal da empresa.

### 3. INDÍCIOS DE MUDANÇA

Alguns elementos sugestivos indicam que estamos chegando a uma situação que merece ser considerada com cuidado. Entre eles salientam-se: análise de publicações influentes em matéria de necessidades sociais: estudos sobre a mudança de atitude em relação à empresa e à qualidade de vida; estudos do mundo dos trabalhadores ou de grupos com ele relacionados; análise do comportamento e do estilo de vida de grupos piloto; extrapolação de tendências sociais a longo termo.

Aos poucos cristaliza-se a idéia de que a otimização do lucro não pode permanecer o objetivo único das atividades da empresa; salienta-se que a empresa existe para o cumprimento de objetivos de natureza econômica e de natureza social. Daqui se infere que ela deve sempre desempenhar essas duas funções nunca dissociadas, mas pelo contrário perfeitamente integradas: a função econômica, geradora de produtos e 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, o controle financeiro, e de outro lado, para a administração de recursos humanos, as relações públicas e a comunidade. O exercício de todas elas é convergente para o objetivo comum; o colapso ou o malogro numa ou em algumas delas comprometerá o objetivo comum.

De todas essas funções, a atividade nevrálgica é representada pela administração de recursos humanos, que pode chegar a ser crítica quando a prioridade na avaliação é retirada do homem para situar-se em máquinas, sistemas, inovações tecnológicas ou eventos científico-organizacionais, ainda que relacionados com a atitude do homem no seio da empresa.

Uma transformação da política empresarial, concedendo prioridade à qualidade em lugar da quantidade, exigirá apreciável modificação de mentalidade e de critérios administrativos, em particular aqueles relacionados com o social. A literatura especializada, contudo, fala sem exceção sobre a pobreza dos instrumentos capazes de interpretar e analisar quantitativamente estes aspectos. Analisando-se mais em detalhe essa falta, poder-se-á verificar que ela se deve às limitadas possibilidades de estimar de maneira sistematizada a atividade humana e as potencialidades de seus recursos. Os instrumentos de contabilidade empresarial utilizados até agora em geral 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 conseqüências 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 a convicção 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, sobretudo 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 complementada 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.

#### 4. O INSTRUMENTO CHAMADO BALANÇO SOCIAL

Um dos instrumentos para se atingir o objetivo referido é o balanço social, desde que a partir de sua concepção e durante as diferentes etapas de sua implantação sejam atendidas determinadas premissas. Estas devem cuidar de que sejam corrigidas as distorções do relacionamento interpessoal já examinadas, das quais resultam conseqüências facilmente identificáveis: insatisfação, conflitos, desintegração do corpo funcional.

Para corrigir as distorções referidas, será necessário que a empresa reconheça que deve renovar suas relações sociais, tal como renova ou aperfeiçoa necessariamente suas linhas de produtos; nessa perspectiva, o assalariado deveria ser tratado como um cliente, que é preciso conquistar para a empresa. Com esse objetivo, vale lembrar a expressão de Woot, ao dizer que “a função específica da empresa é a criatividade que implica participação”<sup>(11)</sup>.

Esta última — participação — é a palavra-chave, que representa a premissa fundamental a ser atendida ao longo da implantação do balanço social na empresa. É essa participação que permitirá ao pessoal, durante o desenvolvimento do processo, conhecer as políticas da empresa que o afetam e as possibilidades que lhes são oferecidas. Por sua participação no desenvolvimento no balanço social, poderá o empregado verificar como pode a empresa colaborar no seu próprio projeto de vida pessoal. Dessa maneira, será possível chegar-se ao consenso no seio da empresa,

sempre desejável, mas que pode vir a ser vital, nos momentos de crise.

Foi o esquecimento desse princípio de participação no desenvolvimento do processo que conduziu à situação conflitante, presenciada em determinados países onde a idéia e a prática do balanço social teve manifestações pioneiras e de indiscutível valor. Não é por outra razão que se chegou a modelos ou processos que permitem que os sindicatos alemães, por exemplo, afirmem que “se trata de uma nova forma de promoção empresarial, uma vez que está nas mãos das empresas mencionar no balanço social determinadas atividades e omitir outras, como por exemplo os efeitos negativos sobre o pessoal”<sup>(6)</sup>. Solução bem diversa foi a adotada pelo grupo Singer da França, que já há cinco anos publicou seu balanço social<sup>(6)</sup>, desenvolvido a partir de questionário dirigido aos assalariados, que deviam expressar sua opinião sobre os aspectos sociais mais importantes, indicação da prioridade com que esses aspectos repercutem sobre sua própria vida, bem como sobre o desempenho da empresa nesse setor.

Outra premissa importante no processo de desenvolvimento do balanço social é a conquista de certos escalões da empresa para a idéia de que o sucesso da atividade empresarial não pode mais continuar a ser contabilizado apenas em unidades monetárias ou em número de peças que a administração indica terem sido preparadas em determinado período de tempo, mas que urge a adoção de outros critérios de avaliação, mais voltados para a presença do homem na empresa. De início será indispensável sensibilizar a direção da empresa sobre a necessidade e as conveniências do balanço social para se conseguir uma modificação real, verdadeira, nas relações interpessoais no seio da empresa. Esta modificação permitirá que os objetivos empresariais assumam conteúdo econômico-social; contudo, longe de pôr em risco o sucesso da empresa no campo do econômico, seu aperfeiçoamento no campo do social poderá até melhorar seu desempenho e ampliar sua rentabilidade pelo aumento da motivação do operário, fator indiscutido de aumento da produtividade individual. Tão importante quanto o trabalho a ser desenvolvido junto à cúpula da empresa está aquele representado pela conquista das chefias intermediárias; trata-se de escalar capaz de inviabilizar qualquer iniciativa da direção da empresa ou, inversamente, de torná-la vitoriosa, tudo dependendo de sua sensibilização para a idéia.

Uma terceira premissa essencial na concepção e implantação do balanço social é a fuga do paternalismo, compreendido como aquela atitude encontrada com freqüência em tantas empresas, em que a direção se reserva o direito e a autoridade exclusiva de decidir sobre o que é melhor para todos os empregados, não apenas no campo profissional mas até naquilo que diz respeito a suas opções individuais. Na mesma linha de raciocínio e pelas mesmas razões, o balanço social não pode traduzir exclusivamente, nem mesmo prioritariamente, programas assisten-

ciais; o motivo essencial é que tais programas não esgotam a riqueza e a plenitude da vida no seio da empresa, nem podem representar a única preocupação no relacionamento entre sua direção e seus empregados.

A melhor maneira de evitar tais distorções é desenvolver o esquema desde o início com a participação dos empregados, ouvindo sua opinião em todas as etapas. É importante que se saliente desde já que essa atitude garantirá a obtenção de importante subproduto do balanço social, representado pela integração de todos os funcionários e dos diferentes escalões do efetivo da empresa.

Essa integração existirá na medida em que algumas condições estiverem presentes: em primeiro lugar a consciência de que efetivamente a empresa ou o grupo oferecem meios de satisfação de necessidades e desejos de seus integrantes, tanto os básicos quanto os superiores; a seguir, a manutenção de um estado de cooperação, ou seja, de interação associativa que assegure, à base de consenso e de forças motivacionais suficientes, o funcionamento do sistema; por último, saliente-se que o ponto de partida será sempre o consenso de valores a partir do qual é necessário prover uma coordenação coerente entre os principais papéis.

Em termos da empresa, a integração deverá começar pelo reconhecimento e a adesão aos valores institucionais da empresa; em conseqüência, é indispensável que eles sejam traduzidos de forma compreensível e acessível a todos os escalões. Dependerá também de que esses valores seja de fato uma resposta às aspirações humanas e que a adesão a eles permita predições do alcance de resultados referentes à satisfação dessas necessidades humano-sociais. Os valores referidos devem exprimir o que é essencial e o que é desejável para o equilíbrio e bem-estar da empresa como comunidade funcional.

## 5. O CARÁTER PARTICIPATIVO DO BALANÇO SOCIAL

Como já insistimos anteriormente, um requisito essencial na sistemática do balanço social corresponde ao caráter participativo de que deve revestir-se; em publicação anterior<sup>(9)</sup>, sugeríamos que uma das maneiras e das mais eficientes de garantir a participação dos diferentes componentes da empresa na elaboração do balanço social é iniciar o procedimento pela indicação de uma comissão especial, encarregada de dirigir o processo. Essa comissão contará naturalmente em sua constituição com representantes das mais diversas categorias funcionais e dos diferentes setores da empresa. Uma das tarefas da referida comissão será, como já foi proposto<sup>(9)</sup>, selecionar elementos quantitativos — os indicadores do balanço social — pelos quais são apreciadas as atividades da empresa, bem como fixar as respectivas metas-padrão.

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

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 permitirá ajustamentos em programas já em desenvolvimento, ao lado 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 desobrigada 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, todos componentes de seu nível de qualidade de vida.

Diante desses fatos, o melhor caminho será desenvolver uma consulta aos funcionários, solicitando sua opinião franca e leal sobre o assunto que está sendo pesquisado. Para tanto, deverá a referida comissão preparar um formulário de pesquisas adequado, no qual se procure apreciar o grau de participação dos funcionários com referência a alguns indicadores escolhidos, pedindo-lhes que completem a lista com outros indicadores que lhes pareçam relevantes. Ao mesmo tempo será solicitado que os empregados definam a ordem de prioridade com que, na sua opinião, todos esses indicadores influem na vida “social” da empresa.

Dessa maneira, será possível à comissão preparar os fatores de ponderação para cada um dos indicadores apontados na pesquisa realizada entre os funcionários; para tanto, bastará que tais indicadores sejam ordenados segundo a ordem de prioridades que forem atribuídas a cada um.

Neste princípio de década, começa-se a reconhecer a necessidade de rever o papel e a missão da empresa no seio da sociedade e a elaborar novos conceitos para o desenvolvimento futuro da empresa e do mundo econômico em geral. Para responder a tais questionamentos, o dirigente de empresa, qualquer que seja sua posição, deverá ser capaz de exercer uma lideran-

ça que contribua para a solução ou o tratamento apropriado de muitas das questões e dos problemas da sociedade de nossos dias. Para consegui-lo, precisará utilizar instrumentos adequados; o balanço social poderá ser um deles.

## 6. POSSIBILIDADES PRÁTICAS DO BALANÇO SOCIAL

Ao se decidir pela utilização do balanço social, o empresário não ficará armado apenas de um instrumento altamente eficiente para o gerenciamento dos recursos humanos de sua empresa, bem como para a consecução de objetivo relevante no enfoque moderno da estrutura empresarial, representado pela integração autêntica de todos os que dela participam.

Muito claramente, fica ele equipado de um instrumento capaz de oferecer-lhe elementos para apreciar o desempenho de sua empresa, em numerosos aspectos de sua atividade; ao mesmo tempo, fica equipado para as tomadas de decisão essenciais à revisão de

procedimentos ou rotinas que se demonstraram insatisfatórias ou insuficientes.

Em empresa prestadora de serviços em São Paulo, foi desenvolvido o balanço social segundo modelo descrito em publicação recente<sup>(10)</sup>. No quadro 1 apresentamos os resultados finais, entre os quais importam essencialmente os da última coluna; nesta aparecem entre parêntesis algarismos que indicam o percentual dos resultados obtidos em relação ao resultado possível, sempre que aqueles forem inferiores a esses. Em outras palavras, os algarismos entre parêntesis indicam as contas do balanço social que resultaram deficitárias e seu valor indica o nível de gravidade desse déficit. Não é de admitir a existência de 13 contas deficitárias contra apenas 5 superavitárias, porque, como se apresenta e justifica amplamente na publicação indicada<sup>(10)</sup>, toda a montagem do balanço social depende das metas-padrão que a administração da própria empresa se propõe. O que se deseja é sobretudo avaliar os pontos fracos da gerência empresarial, para que medidas corretivas possam ser propostas.

Quadro 1  
Resultado do balanço social

Indicadores	Fator de ponderação	Metas-padrão	Valor obtido	Dif. percent. da meta	Resultado obtido	Resultado possível	Resultado final
1. Acidentes do trabalho							
1.1 Frequência	4	17,0	16,7	+ 1,76	+ 7,1	400	407,1
1.2 Gravidade	4	250,0	432,0	- 72,80	- 291,2	400	108,8 (27,2%)
1.3 Com perda de tempo	4	66	87	- 1,16	- 4,6	400	395,4 (98,8%)
1.4 Sem perda de tempo	4	86	106	- 20,40	- 81,6	400	318,4 (79,6%)
1.5 Por atos inseguros	4	110	130	- 18,20	- 72,8	400	327,2 (81,8%)
1.6 Por condições inseguras	4	54	46	+ 14,80	+ 59,2	400	459,2
2. Absenteísmo							
2.1 Com afastamentos	4	3,50	3,95	- 12,80	- 51,2	400	348,6 (87,2%)
2.2 Sem afastamentos	4	2,00	2,34	- 17,00	- 68,0	400	332,0 (83,0%)
3. Horas extras	4	4,20	3,20	+ 23,80	+ 95,2	400	495,2
4. Assistência médica	3	3,0%	3,2%	- 6,70	- 20,1	300	279,9 (93,3%)
5. Alimentação	3	0,78	0,76	- 2,56	- 7,7	300	292,3 (97,4%)
6. Reclamações trabalhistas	3	35	38	- 8,57	- 25,7	300	274,3 (91,4%)
7. Atendimentos do serviço social	3	7,2%	6,4%	- 11,10	- 33,3	300	266,7 (88,9%)
8. Férias concedidas	2	48,0%	33,0%	- 31,20	- 82,5	200	137,5 (68,7%)
9. Sistema de crédito							
9.1 Próprio	2	160	153	+ 4,40	+ 8,8	200	208,8
9.2 Caixa Econômica Federal	1	120	141	- 17,50	- 17,5	100	82,5 (82,5%)
10. Rotação de mão-de-obra							
10.1 Espontânea	1	1,85	1,52	+ 17,80	+ 17,8	100	117,8
10.2 Geral	1	7,20	3,00	- 30,50	- 30,5	100	69,5 (69,5%)

63

No caso que estamos analisando, a partir dos dados do balanço social, a empresa em questão definiu as seguintes medidas corretivas de seus diferentes programas:

### 6.1 Recomendações gerais por ordem da negatividade dos indicadores

#### 6.1.1 Acidentes de trabalho — gravidade

Realizar estudos para identificação das áreas e cargos de maior incidência, das partes do corpo mais atingidas, dos agentes causadores e da eficiência do atendi-

mento prestado pela assistência médica própria e externa.

Indicar e/ou adotar medidas corretivas, a fim de neutralizar as condições inseguras e acompanhar o desenvolvimento das atividades de maior risco, apresentando uma análise e recomendações para minimizar as probabilidades de ocorrência de acidentes.

#### 6.1.2 Férias concedidas

Elaborar e implantar um novo regulamento de férias, aprimorando os sistemas de controle e de assessoria-

mento às áreas da companhia, principalmente em nível de departamento de gerência.

#### 6.1.3 Rotação de mão-de-obra — geral

Adotar medidas educativas para os níveis de supervisão, estimulando a rotação de mão-de-obra por iniciativa da empresa, através de desligamento de elementos com o desempenho abaixo do recomendável, bem como com níveis de potencialidade não-adequados ao cargo e sem possibilidade de remanejamento dentro da empresa.

#### 6.1.4 Acidentes de trabalho — sem perda de tempo

Embora seja um tipo de acidente sem gravidade, os acidentes sem perda de tempo merecem um estudo minucioso, pois são os precursores dos acidentes com perda de tempo.

#### 6.1.5 Acidentes de trabalho — por atos inseguros

Realizar estudos para verificar a relação existente entre este tipo de acidente e a idade dos acidentados, o tempo de casa, o tempo no cargo e o treinamentos realizados.

Propor treinamento de reciclagem periódica e conscientização educativa para os empregados e sobretudo para os níveis de supervisão imediata.

#### 6.1.6 Sistema de crédito — Caixa Econômica Federal

Estabelecer critérios mais justos e mais seguros para a concessão de empréstimos, com a finalidade de minimizar os riscos da empresa.

#### 6.1.7 Absenteísmo — sem afastamento

Agilizar o processo de controle de assiduidade, mediante orientação às áreas envolvidas, estabelecendo medidas corretivas. Realizar estudo, relacionando o absenteísmo com idade, cargo, sexo, salário e tempo de casa.

#### 6.1.8 Absenteísmo — com afastamento

Realizar um estudo integrado entre o departamento de pessoal, o serviço médico e a medicina do trabalho, no sentido de localizar as causas prováveis e de propor medidas corretivas.

#### 6.1.9 Atendimento do serviço social

Aumentar o volume de atendimento do serviço social, direcionado para as necessidades mais carentes dos empregados, como por exemplo o planejamento financeiro familiar.

#### 6.1.10 Reclamações trabalhistas

Embora estejamos perto da meta estabelecida, é recomendável a realização de um treinamento para os níveis de supervisão, sobre relações do trabalho, abrangendo rotinas e legislação trabalhista.

#### 6.1.11 Assistência médica

Implantar instrução de serviço, definindo os procedimentos para inclusão de dependentes no plano de assistência médica da companhia, bem como instituir as carteirinhas para controle desses dependentes.

#### 6.1.12 Alimentação

Com referência a alimentação, salientamos que já foi efetuada a troca de concessionária.

Como medida complementar, devemos efetuar uma pesquisa interna para avaliar o grau de satisfação dos empregados com relação à qualidade da refeição e do atendimento prestado.

#### 6.1.13 Acidentes do trabalho — com perda de tempo

Estudar e propor um sistema de trabalho mais integrado entre a segurança do trabalho, o serviço e a medicina do trabalho.

Verificar se os equipamentos de proteção individual estão adequados e se estão sendo utilizados de maneira recomendável. Investigar os acidentes ocorridos, verificando com quem ocorreram, o local do acidente, a parte do corpo atingida, o agente causador e demais informações específicas, com o objetivo de propor medidas corretivas para eliminar futuros acidentes semelhantes.

Como se vê, estamos muito longe de uma vã filosofia no campo dos mecanismos sociais da gestão empresarial.

64

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Argyris, C. *Personality and organization*. New York, Harper & Row, 1957.
2. Chevalier, A. *Le Bilan social de l'entreprise*. Paris, Masson, 1976.
3. Dierkes, M. *Die Social Bilanz*. Freiburg, New York, 1976.
4. \_\_\_\_\_. *Corporate social reporting — from a theoretical concept to regular business information?* 1978. mimeogr.
5. Drucker, P. *A Arte da administração total*. São Paulo, Pioneira 1975.

6. Federação de Sindicatos Alemães, Junta Diretiva. Documento aprovado em reunião de 7 dez. 1976.
7. Lima Gonçalves, Ernesto. Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social da empresa. *Revista de Administração IA, USP*, 14: 73-83, 1979.
8. \_\_\_\_\_. O Balanço social da empresa. *Rev. Est. Administr.* 3:5-10, 1978.
9. \_\_\_\_\_. & Six, B. A prática do balanço social da empresa. *Rev. Administr. Empresas*, 19: 35-50, 1979.
10. Lima Gonçalves, Ernesto, org. *Balanço social da empresa na América Latina*. Pioneira, 1980.
11. Woot, P. *Doctrina de la empresa*. Madrid, Riop, 1970.