

A IMPLANTAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL E AS INFORMAÇÕES EVIDENCIADAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE SEM FINS LUCRATIVOS O CASO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SANTOS

Carlos Masaji Miashiro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios, Programa de Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, novembro de 2007.

Nesta resenha se evidencia e analisa a dissertação de mestrado, que estudou e avaliou as etapas que compõem o processo de implantação, elaboração e de divulgação do Balanço Social da Santa Casa da Misericórdia de Santos, uma instituição de saúde sem fins lucrativos, fundada por Brás Cubas em 1543, e analisou as suas informações evidenciadas nos exercícios de 2004, 2005 e 2006.

A Santa Casa foi um pólo de atração para navegantes e habitantes de todo o litoral, trazendo enorme progresso para o povoado, que se tornou vila, por iniciativa de Brás Cubas, adotando o nome do hospital “Todos os Santos”, depois, simplesmente, Santos.

Na elaboração de sua dissertação o pesquisador identificou os aspectos críticos do processo de elaboração, bem como evidenciou e analisou indicadores específicos do desempenho hospitalar da instituição. Usou como metodologia uma pesquisa exploratória de Estudo de Caso Único, utilizando para a coleta de dados pesquisas dos tipos: bibliográfica, documental, observação direta, observação participante e aplicação de entrevistas.

No que concerne à implantação, abordou prioritariamente os aspectos que englobaram a decisão, o envolvimento da alta administração, o planejamento, a coleta, a preparação dos dados e a confecção do relatório.

Em decorrência da pesquisa, percebeu a importância do envolvimento das diretorias e gerências no planejamento e acesso aos dados, a dificuldade de se elaborar o BS utilizando simultaneamente várias fontes de informações, sem uma base de dados unificada, e a necessidade de se respeitar concepções teóricas. Com respeito às informações evidenciadas, os dados chamam a atenção pelos volumes apresentados e demonstram a importância da instituição para a região da Baixada Santista.

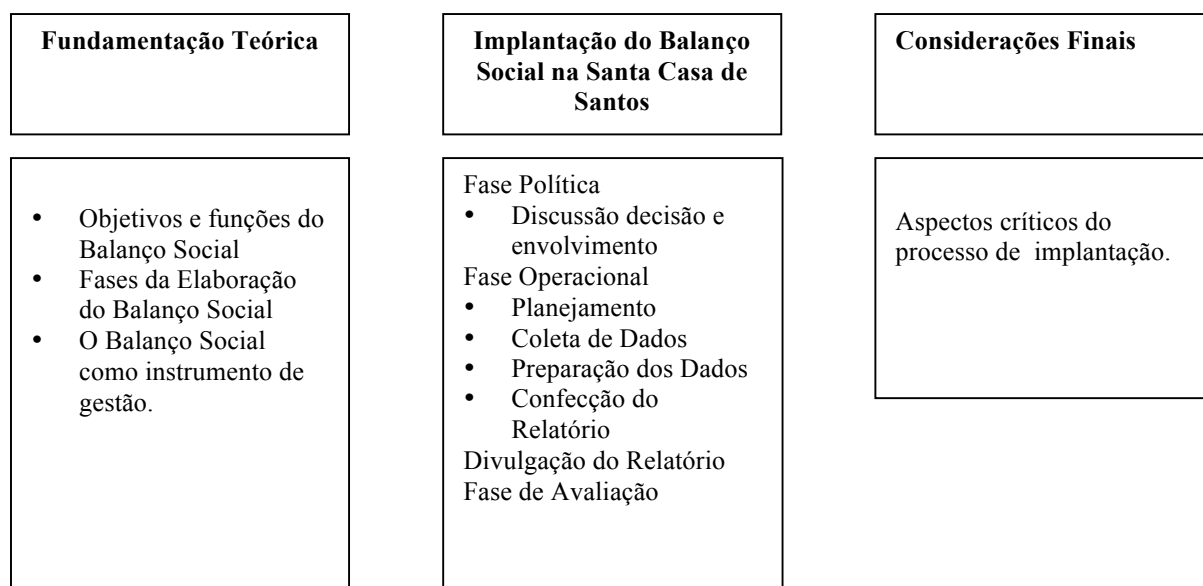
No que tange à pesquisa bibliográfica, logo na introdução da dissertação, explicitou que atualmente, vários segmentos da sociedade vêm colocando questões relativas à ética e à responsabilidade social na pauta de suas discussões. Essa preocupação é concebida como um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa, que não é tão recente, tem um marco histórico no âmbito das empresas, segundo (MARQUÈS, 1978; DANZIGER, 1983; TINOCO, 1984 E RIBEIRO, 1992).

Parafraseando Danziger (1983) um dos precursores do estudo da responsabilidade social explicitou que o BS é um documento importante, espelho da situação social na empresa, e que testemunha o clima que a rege. Plataforma de cooperação ou de reivindicação, o BS inaugurou de maneira implícita uma nova era nos relatórios entre a direção e os assalariados.

Entre outros comentários evidenciou que o BS pode ser adotado pelas entidades como instrumento de gestão, que passa por um processo de avaliação das informações veiculadas mediante a análise e crítica dos *stakeholders*. Além disso, é preciso que as questões levantadas sejam esclarecidas, acompanhadas e que providências sejam adotadas para melhoria ou solução dos problemas apontados.

O estudo compreendeu três fases de pesquisa, conforme a figura 1, desenvolvida com base em pesquisas documentais, observação direta do processo e entrevistas com os agentes envolvidos na implantação do Balanço Social.

Figura 1 – modelo esquemático do estudo



A dissertação está estruturada em 5 capítulos. No primeiro explicitou a introdução ao tema; no segundo abordou o referencial teórico; no terceiro apresentou as fases e os aspectos na implantação do Balanço Social; no quarto efetuou descrição e análise das informações evidenciadas; no quinto destacou as considerações finais e apresentou recomendações para futuras pesquisas.

O autor destacou a equipe responsável pela elaboração do relatório, explicitando que a Santa Casa optou pela formação de uma equipe composta por: coordenação, supervisão, responsável pelas entrevistas e texto e responsável pela organização dos dados. Integraram-se à equipe, em todas as funções, os administradores da entidade. Todavia, contou com a

participação de consultores voluntários na coordenação e supervisão, bem como com uma jornalista na elaboração de textos e entrevistas.

No que concerne ao escopo mostrou que essa foi uma tarefa em que dois aspectos tornaram-se fundamentais: o domínio dos conceitos e teorias sobre como estruturar as informações e o conhecimento sobre as atividades da entidade.

Resumidamente as informações relatadas foram as seguintes:

- **Serviços prestados**
Descrição das atividades; número de consultas, divididas por modalidades: SUS, particular e convênios; internações divididas por patologias; internação por tempo de permanência; cirurgias realizadas; atendimentos por procedimentos; procedimentos de alta complexidade; dados da unidade de terapia intensiva; dados do serviço de nutrição; dados do serviço de apoio, dentre outros.
- **Recursos Humanos:**
Efetivo de pessoal; estrutura funcional distribuída por: sexo, faixa etária, escolaridade, raça; cargo por: sexo e raça; estrutura funcional por tempo de casa; local de residência dos funcionários; estrutura salarial por sexo; salários de ingresso; absentéismo; movimentação de pessoal; valores de benefícios ao pessoal; dados do serviço de segurança e medicina do trabalho; dados da formação e treinamento; programa de estágio.
- **Econômico e financeiro**
Demonstrativo do valor adicionado – DVA-; fontes de financiamento da Santa Casa.
- **Inserção ambiental**
Educação ambiental; forma de tratamento dos resíduos e lixos: séptico, comum e radioativo; cuidados com as áreas verdes do hospital.
- **Responsabilidade social**
Creches para os filhos dos funcionários; brinquedotecas para pacientes infantis; coral da entidade; associação recreativa dos funcionários - abrescas; capela; café da manhã com o provedor para promover a integração corporativa; menção às atividades dos voluntários que prestam serviços na entidade.

Utilizou diversas fontes para compor as informações dos grupos dos Serviços Prestados, Recursos Humanos, Econômico Financeiro, Inserção Ambiental e Responsabilidade Social.

Ademais, explicitou quer extrair dados de várias fontes simultâneas e sem uma base de dados unificada produz como resultado uma considerável quantidade de informações, mas acarreta várias dificuldades, principalmente com terminologias diferentes para uma mesma tarefa e variação na quantidade produzida computada por dois setores. Nesse sentido, é necessário um criterioso trabalho na consistência das informações.

O BS foi composto por texto, fotos, tabelas, figuras e gráficos. Após sua aprovação por parte da Alta Direção, passou pela etapa da diagramação, para que pudesse então ser impresso em forma de revista ou em jornal.

Foi desenvolvido todo em Word[®], havendo necessidade, portanto, de um trabalho de diagramação para possibilitar a impressão nos moldes de uma revista. Esse serviço teve que ser acompanhado pela equipe de trabalho responsável, dada a necessidade de eventual adaptação, resultando em eventual corte ou modificação nos textos ou na ordem em que foram colocados os gráficos, figuras ou tabelas.

O lançamento do Balanço Social 2004, 2005 e 2006 foi incluído como um dos temas abordados nas cerimônias de comemoração do Dia de Santa Isabel, celebrado em 2 de julho.

Com a presença das principais autoridades civis e militares da cidade, parceiros, funcionários, voluntários e membros da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia, o provedor anunciou o Balanço Social e expôs os principais dados evidenciados.

Os relatórios editados foram respectivamente: 1.700 exemplares em 2004; 1.300 exemplares em 2005 e 750 exemplares em 2006. Além disso, os Balanços Sociais estão disponibilizados no sitio da instituição. Em todos os anos de publicação, todas as Santas Casas do país, todas as Câmaras Municipais da região e todos os vereadores do município receberam exemplar do Balanço Social. As publicações foram anunciadas também pelos

jornais da região, inclusive, A Tribuna, noticiou que a Santa Casa estaria fazendo a publicação do seu Balanço Social nas festividades do Dia de Santa Isabel, padroeira da entidade.

Em 2005, o BS de 2004 foi inserido no Simpósio SINAP 2005, organizado pelo Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da UNISANTOS, com artigo de João Eduardo Prudêncio Tinoco e Carlos Masaji Miashiro e, contou com a apresentação do Provedor da Santa Casa.

Em 2007, foi realizado um filme institucional com base nos dados do Balanço Social de 2006 exibido em reuniões, seminários e TVs locais.

A questão das formas de divulgação é pouco explorada como tema de pesquisa. Entretanto, pelo que constatou dos conceitos e pressupostos defendidos por vários pesquisadores, em sendo o BS um instrumento de divulgação e gestão da Responsabilidade Social das entidades, os respectivos balanços devem ser endereçados a todos os usuários previstos. Nesse sentido, a implantação do BS deve contemplar um processo de divulgação com esse objetivo, de forma clara e pontual.

Na Santa Casa de Santos, as ações relativas à divulgação foram decididas e providenciadas segundo o entendimento dos agentes envolvidos com a elaboração do Balanço Social, principalmente pela supervisão, Mesa Administrativa e a Assessoria de Imprensa do hospital, nas formas descritas pela Pesquisa de Campo.

A Santa Casa empregava 2.855 trabalhadores em 2006. Sobre as informações contidas no relatório, os dados chamam a atenção pelos volumes apresentados e revelam a importância da instituição para a Baixada Santista. Em 2003, foram realizados 407.682 atendimentos e, em 2006, 571.839. De 70.064 internações em 2006, 66%, foram via o SUS - Sistema Único

de Saúde, que assiste a população de baixa renda. Nesse ano, 40% da população internada e mais de 50% dos 2.855 trabalhadores registrados eram de fora da cidade de Santos. 18,7% do efetivo tinham curso superior e 56,5% tinham o segundo grau completo. 1862 colaboradores ganhavam em 2006, entre R\$564 e R\$1.031, sendo que 290 ganhavam acima dessa faixa. Do efetivo assalariado 76% eram mulheres e 24% eram homens no ano de 2006.

Em 2006 as receitas dos serviços prestados alcançaram R\$169.642 mil e a Santa Casa gerou de Valor Adicionado nesse ano o valor de R\$56.486, sendo que R\$51.109 mil foram distribuídos ao pessoal.

Em 2006, as receitas decorrentes com o atendimento do SUS totalizaram R\$ 29.742 mil e as despesas R\$ 57.195mil, com déficit operacional de R\$ 27.453 mil. As gratuidades concedidas à comunidade alcançaram R\$ 3.412 mil. Como compensação as isenções fiscais foram de R\$ 18.268 mil, reduzindo esse déficit para R\$ 12.598 mil.

Como bem realçou o autor a Instituição contou ao longo de sua história com o apoio de voluntários, que trabalham de forma organizada e sistemática, formados por homens e mulheres, em virtude dos uniformes que vestem, são conhecidos por “Amarelinhas, Rosinhas e Verdinhas”, cujo montante foi de 279 voluntários em 2006.

A partir dos objetivos propostos e dos estudos de campo realizados, o pesquisador teceu as seguintes considerações:

- a responsabilidade social é um tema que vem ganhando espaço nas discussões e planejamento de várias organizações que estão percebendo que essa é uma das condições que pode garantir a sustentabilidade das instituições;
- nesse processo, o Balanço Social vem se consolidando como um dos principais instrumentos de comunicação entre as organizações e seus diversos *stakeholders*;
- o processo de elaboração é um tema pouco explorado pelos pesquisadores e o aprofundamento dessa discussão, esclarecendo os aspectos que envolvem esse processo, pode contribuir para a disseminação desse instrumento;
- a falta da obrigatoriedade legal faz com que as organizações definam seu próprios modelos ou adotem os recomendados pelo IBASE e pelo Instituto Ethos;

- a não padronização dificulta a avaliação das atuações das instituições com relação ao segmento a que pertencem; nesse sentido, as pesquisas de Balanços Sociais sobre setores específicos se constituem em importantes parâmetros para a elaboração e avaliação desse instrumento;
- no caso específico da Santa Casa, a escassez de publicações de Balanços Sociais de hospitais pertencentes a entidades semelhantes dificulta sobremaneira a comparação do seu desempenho, mas não invalida a percepção da importância das suas atividades perante a comunidade em que atua;
- para que os *stakeholders* possam avaliar os serviços de saúde oferecidos à população, é preciso que os organismos como a OMS - Organização Mundial da Saúde - e o próprio governo em suas várias esferas federal, estadual e municipal, não só divulguem os indicadores socioeconômicos do setor, mas também atuem no sentido de despertar um senso crítico da sociedade sobre esses dados.
- por decisão da alta direção da Santa Casa e dos gerentes envolvidos com a elaboração, algumas informações evidenciadas em 2004 não foram atualizadas e publicadas nos anos seguintes, conforme se pode perceber pelos quadros que demonstraram os itens divulgados. Embora tenham que se considerar os parâmetros de sigilo e privacidade a se respeitar como limites do Balanço Social, esse aspecto prejudica, em alguma medida, a análise por parte dos *stakeholders*.

Concluiu o leitor da dissertação a compreender as limitações naturalmente impostas às pesquisas desenvolvidas na modalidade de estudo de caso, cabendo, nesse sentido, observar, em tese, as apresentadas neste estudo:

- na coleta de informação por documentação, a interpretação pode apresentar vieses, refletindo idéias pré-concebidas pelos expositores; da mesma forma, documentos que não atendem à imagem pretendida pelos agentes intervenientes podem não terem sido apresentados;
- nas entrevistas, além das imprecisões devidas a possíveis falhas na memória do entrevistado, existe o risco do pronunciamento ter sido feito de forma a coincidir com a expectativa otimista do ouvinte;
- a observação do participante, autor da dissertação, pode conter erro de interpretação ou até mesmo ter sido influenciada pela própria atuação do participante como agente ativo no processo de elaboração.

Concluo esta resenha afirmando, que a Dissertação do Miashiro representa um marco na pesquisa, atrevendo-me a explicitar que deve servir de modelo na elaboração do Balanço Social no Brasil.

João Eduardo Prudêncio Tinoco
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos