

BALANÇO SOCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE SEM FINS LUCRATIVOS: IMPLANTAÇÃO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SANTOS

João Eduardo Prudêncio Tinoco
Universidade Católica de Santos

Carlos Masaji Miashiro
Universidade Católica de Santos

Léo Tadeu Robles
Universidade Católica de Santos

Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Resumo

Este artigo descreve e avalia as etapas que compuseram o processo de implantação, elaboração e de divulgação do Balanço Social da Santa Casa da Misericórdia de Santos, e analisa as informações nele evidenciadas nos exercícios de 2004, 2005 e 2006. Foram identificados os aspectos críticos no processo de elaboração, bem como evidenciou e analisou indicadores específicos do desempenho hospitalar da instituição. Empregou-se como metodologia uma pesquisa exploratória de Estudo de Caso Único, utilizando-se para a coleta de dados pesquisas de dois tipos: bibliográfica, documental, observação direta, observação participante e aplicação de entrevistas. Com a pesquisa foi possível perceber, entre outras coisas, a importância do envolvimento das diretorias e gerências no planejamento e acesso aos dados, a dificuldade de se elaborar o Balanço Social utilizando-se simultaneamente várias fontes de informações, sem uma base de dados unificada, e a necessidade de se respeitar concepções teóricas na elaboração.

Palavras-chave

Balanço Social; etapas de implantação; Santa Casa da Misericórdia de Santos

Abstract

This article describes and evaluates the steps that composed the process of implementation, elaboration and publication of the Santa Casa de Misericórdia de Santos Social Accounting report, and

analyzes the information published in the years 2004, 2005, and 2006. Were identified the critical aspects in the process of elaboration, as well put in evidence and analyzed specific medical indicators of the institution. It was used as methodology an exploratory research, case study, using two forms of research to collect the data: bibliography, documental, direct observation, participant observation, interviews. With this research it was possible to perceive the importance of the board and managers involvement in the planning and data access, the difficulty in the elaboration of the Social Accounting report using different sources of information at the same time without an unified basis, and the necessity of respecting theoretical conceptions in its elaboration.

BALANÇO SOCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE SEM FINS LUCRATIVOS: O CASO DA IMPLANTAÇÃO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SANTOS

João Eduardo Prudêncio Tinoco
Universidade Católica de Santos

Carlos Masaji Miashiro
Universidade Católica de Santos

Léo Tadeu Robles
Universidade Católica de Santos

Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

1 Introdução

Atualmente, vários segmentos da sociedade vêm colocando questões relativas à ética e à responsabilidade social na pauta de suas discussões. Essa preocupação com a responsabilidade pública, que não é tão recente, tem um marco histórico no âmbito das empresas, segundo Tinoco (1984, p. 22):

A Guerra no Vietnã, nas décadas de 60 e 70, provocou uma profunda reflexão na sociedade, que percebeu que seus investimentos em determinadas empresas destinavam-se à fabricação de armamentos sofisticados – bombas de fragmentação, gases paralisantes, napalm-, que prejudicavam o homem e o meio ambiente, bem como a persistência tenaz das discriminações de raça ou de sexo no emprego.

Danziger (1983) um dos percursores do estudo da responsabilidade social explicitou que o Balanço Social 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 Balanço Social inaugurou de maneira implícita uma nova era nos relatórios entre a direção e os

assalariados. O autor (1983) explicita que é preciso conceder ao balanço social a mesma consideração dada ao balanço financeiro e o balanço fiscal.

Segundo Marqués (1978, p. 95) “em uma muito larga medida a empresa é o seu pessoal. Fazer um balanço social é, com efeito, em um largo sentido descrever seu pessoal, a forma como este evolui, as diversas categorias que o compõe, as condições nas quais trabalha, como entra e como sai da empresa, a interface enfim, deste parceiro privilegiado com os outros membros dos que nós tínhamos qualificado de coalizão de interesses”

Para Mazzioni (2005) o Balanço Social pode ser visto como um demonstrativo oriundo da Contabilidade, que representa o avanço, a evolução de um sistema desenhado para a confecção de peças contábeis de natureza econômica e financeira, a partir de uma pressão exercida pelo ambiente externo para que seja fornecida uma informação diferenciada.

Tinoco (2001, p. 40) destacou a importância e a utilidade do sistema contábil na preparação do Balanço Social: “o sistema de informação contábil, que usa a informatização como instrumento de apoio, por seu avanço e constante modernização tecnológica, pela rapidez no tratamento, armazenamento e divulgação da informação, constitui uma ferramenta importante na elaboração do balanço social”.

Recentemente, tem se observado que as questões éticas e de responsabilidade social estão inseridas também no contexto da governança. Uma das abordagens de governança corporativa mais comumente conhecida visa a proteger os acionistas e sócios (*shareholders*) nos seus relacionamentos com a empresa.

Ferreira (2006, p. 190) entende que os conceitos de Governança Corporativa e Responsabilidade Social estão integrados, na medida em que se procura estabelecer padrões de conduta da empresa com seus diversos *stakeholders*. A maioria das empresas tem como objetivo principal o resultado positivo (lucro) e sua realização financeira para atender aos investidores. Essa realidade aos poucos vem mudando, em virtude da conscientização dos consumidores e das próprias organizações, que em certas circunstâncias começaram a perceber a necessidade de assumirem uma postura ética e entenderem sua função, levando-se em conta a responsabilidade social.

Essa evolução é demonstrada por Ashley (2006, p. 47) como mudança do conceito de responsabilidade social corporativa, que passou a tratar também das relações com outros

grupos que acabam recebendo impactos sobre a decisão das empresas, como empregados, fornecedores, clientes, governo e a sociedade de forma geral (*stakeholders*).

Borger (2001) a respeito da responsabilidade social comentou que na década de 1960, os estudos do tema voltaram-se para a formalização do conceito de responsabilidade social empresarial, predominando a visão de que a responsabilidade das empresas ultrapassa o paradigma de maximizar lucros.

Srour (2000) a definiu como uma tentativa de compatibilizar os interesses e exigências das organizações e dos parceiros sociais, remetendo a uma cidadania organizacional no que tange ao âmbito interno da empresa e no âmbito externo à implementação de direitos sociais.

A elaboração do Balanço Social é, na essência, um trabalho de pesquisa que deve ser elaborado a partir de rigor teórico. Nesse sentido, as organizações sejam elas empresas, entidades sem fins lucrativos, organismos governamentais ou qualquer outro tipo de instituição, podem ter como referência trabalhos acadêmicos de diversos estudiosos que vêm pesquisando o tema, apresentando suas reflexões e, mais recentemente, modelos de elaboração.

O Balanço Social também conhecido por Relatório da Sustentabilidade abarca segundo Sachs (2008, p.71) as seguintes dimensões da sustentabilidade: “social; cultural; meio ambiente; distribuição territorial; econômica; política e sistema internacional”. Essas dimensões visam alcançar segundo o autor o desenvolvimento sustentável, objeto desta pesquisa.

Viabilizar a implantação do Balanço Social exige das organizações esforços que vão desde esclarecimento e discussão, envolvendo os principais dirigentes, até condições técnicas, e conhecimento para coletar os dados, incluindo pessoal de apoio para preparar o relatório e divulgá-lo para os parceiros sociais, os *stakeholders*. Esse processo e seus aspectos críticos é um tema pouco explorado pelos pesquisadores acadêmicos. Esse processo numa instituição de saúde sem fins lucrativos, a Santa Casa da Misericórdia de Santos, é o foco principal desse artigo, com ênfase maior na operacionalização do Balanço Social, visando o desenvolvimento sustentável.

2 Referencial Teórico

2.1 Objetivos e funções do Balanço Social

O Balanço Social, antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade, é uma ferramenta gerencial que reúne dados quantitativos e qualitativos sobre as políticas administrativas e as relações entidade / ambiente (KROETZ, 2000, P. 68).

Para Tinoco (2001, p. 34) “o Balanço Social tem por objetivo ser equitativo e comunicar informação que satisfaça à necessidade de quem dela precisa. Essa é a missão da Contabilidade, como ciência de reportar informação contábil, financeira, econômica, social, ambiental física, de produtividade e de qualidade”.

Ribeiro e Lisboa (1999, p. 1) propugnam que “o Balanço Social é um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada.” Portanto, precisa conter dados para que a sociedade possa avaliar as ações positivas e negativas da organização, e assim avaliar a parcela de agregação de valor que essa entidade contribuiu para a vida da comunidade. Pinto e Ribeiro (2005, p. 1) resumem que “o Balanço Social é uma demonstração que foi criada com a finalidade de tornar pública a responsabilidade social das organizações.”

Os conceitos desenvolvidos por Marqués (1978), Danziger (1983), Tinoco (1984, 2001), Carvalho (1990), Martory (1992), Rioli (1997), De Luca (1998), Ribeiro e Lisboa (1999), Kroetz (2000), Mazzioni (2005), Mazzioni *et al* (2006), Miashiro (2007) convergem para o entendimento de que o Balanço Social é um instrumento de gestão e de comunicação da atuação das empresas como entidades detentoras de Responsabilidade Social.

2.2 Fases da implantação do Balanço Social

É importante identificar as diversas fases do processo e compreender como elas se relacionam. Kroetz (2000, p.78) estudou e adaptou a concepção original de Carvalho (1990, p. 62) que identificava três fases: política, técnica e de gestão, acrescentou a fase de avaliação. O Instituto Ethos (2007) sugere para livre adaptação das empresas um processo de coleta e divulgação de dados que seja estabelecido em uma ordem similar à que segue: 1)

planejamento do trabalho e estabelecimento de objetivos com a elaboração do Balanço Social e escolha da estrutura (modelo a ser adotado); 2) designação de grupo de trabalho interno e partes interessadas externas a serem envolvidas, incluindo os *stakeholders*, por exemplo, fornecedores, clientes, comunidade, governo e organizações ambientalistas, entre outros; 3) coleta e tratamento dos dados; 4) consolidação dos dados; 5) elaboração e análise dos dados; 6) verificação e auditoria das informações; 7) publicação e divulgação do relatório.

Tinoco (2001, p. 42) abordou a problemática da elaboração do Balanço Social, e a classificou em duas fases distintas:

A primeira contemplando a promoção e coordenação da concepção do documento e a segunda, a execução do trabalho planejado. O escopo, os meios, os objetivos a serem alcançados são definidos e planejados visando a sua elaboração. A segunda fase compreende a execução do trabalho planejado, após o ajustamento de rotina, em que os indicadores e as fontes de informações já foram previamente definidos.

Para Carvalho (1990, p. 65) há uma responsabilidade compartilhada pela elaboração do Balanço Social, na qual cabem três alternativas de tratamento para essa questão: direção dos recursos humanos, direção geral e direção geral em conjunto com consultores.

2.3 Fontes de informações

Segundo Martory (1992, p.31) a elaboração do Balanço Social representa para cada unidade da empresa um esforço de normalização e de quantificação dos dados. Tinoco (2001, p. 38) lembra que os serviços operacionais de abastecer, produzir, vender e distribuir, fornecer informações são realizados pelas áreas ao longo da hierarquia na empresa, e três setores se destacam no tratamento dessas informações: Recursos Humanos, Contabilidade e Sistemas de Informações. Referidos setores são a seguir abordados.

A denominação de Recursos Humanos tem sido adotada por muitas entidades. Todavia, é importante perceber a diferença entre uma verdadeira área de Recursos Humanos que trata de Gestão de Pessoas e um Departamento de Pessoal, com a função principal de manter os registros de pessoal em ordem, controlados e enquadrados legalmente. Para efeito de elaboração da coleta de dados, considerar essa diferença é importante, uma vez que uma área

de recursos humanos bem estruturada administra informações relevantes, que devem ser divulgadas no Balanço Social.

Um departamento de contabilidade deve estar adequado para fornecer informações de interesse de todos os *stakeholders*, no contexto da *accountability*. Conforme Nakagawa (1993) *accountability* representa a obrigação que as organizações têm de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Mazzioni et al (2006, p. 1) descrevem que “classicamente, tem-se que a Contabilidade é um sistema de informação e avaliação [...] com dados de natureza econômica, financeira, física e de produtividade social e ambiental, relacionados à entidade objeto de contabilização”.

Hoji (2004, p. 381) explicita que: “Sistema gerencial de informações pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa”. Esses sistemas que incorporam informações contábeis e operacionais são fontes importantes na geração de informações para elaboração do relatório.

2.4 Princípios e limites do balanço social

Carvalho (1990, p. 65) alerta para o fato de que quaisquer que sejam as bases conceituais para elaboração do Balanço Social, existem certas limitações com relação às informações a serem divulgadas. Todas as empresas devem respeitar pelo menos cinco fatores: privacidade, sigilo, subjetividade, formalização e utilidade.

Como princípios e critérios para assegurar a qualidade do relatório proposto para elaboração do Balanço Social, divulgados pelo sítio do Instituto Ethos (2007), tem-se: Equilíbrio, Exatidão, Periodicidade e Clareza.

2.5 O Balanço Social como instrumento de gestão

A utilização do Balanço Social como instrumento de gestão 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.

Essas questões precisam ser tratadas no processo denominado como Auditoria. A Auditoria é importante e necessária para todos os agentes sociais, inclusive para os gestores das entidades e é por essa etapa do processo que se confirmam a validade e a exatidão das informações. Para Kroetz (2000, p.90): “Auditoria do Balanço Social é uma função organizacional de estudo, revisão, avaliação e emissão de opinião quanto ao ciclo da gestão administrativa de caráter social e ecológico.”

Kroetz (2000, p. 103) elaborou um Modelo de Auditoria que pressupõe um processo de retroalimentação, onde o planejamento e a definição dos pontos de controle, resultante do plano de avaliação das políticas, dos objetivos, do ambiente organizacional e do ambiente externo, interagem com a comunicação. Percebe-se ainda que esse processo leva em conta os controles internos e parâmetros ligando o ambiente externo ao processo de retroalimentação.

3. Procedimentos Metodológicos e descrição da entidade

3.1. Procedimentos metodológicos

Quanto aos objetivos, este estudo caracterizou-se como exploratório e pretendeu estudar a implantação do Balanço Social em um hospital que serve a região da Baixada Santista, identificando as fases que compuseram esse processo, procurando analisar os aspectos críticos. Raupp e Beuren (2006, p. 80) afirmam que: “Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condição da pesquisa.”

Com relação aos procedimentos, a pesquisa é um estudo de Caso Único. Yin (2005, p. 32) informa que um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

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.

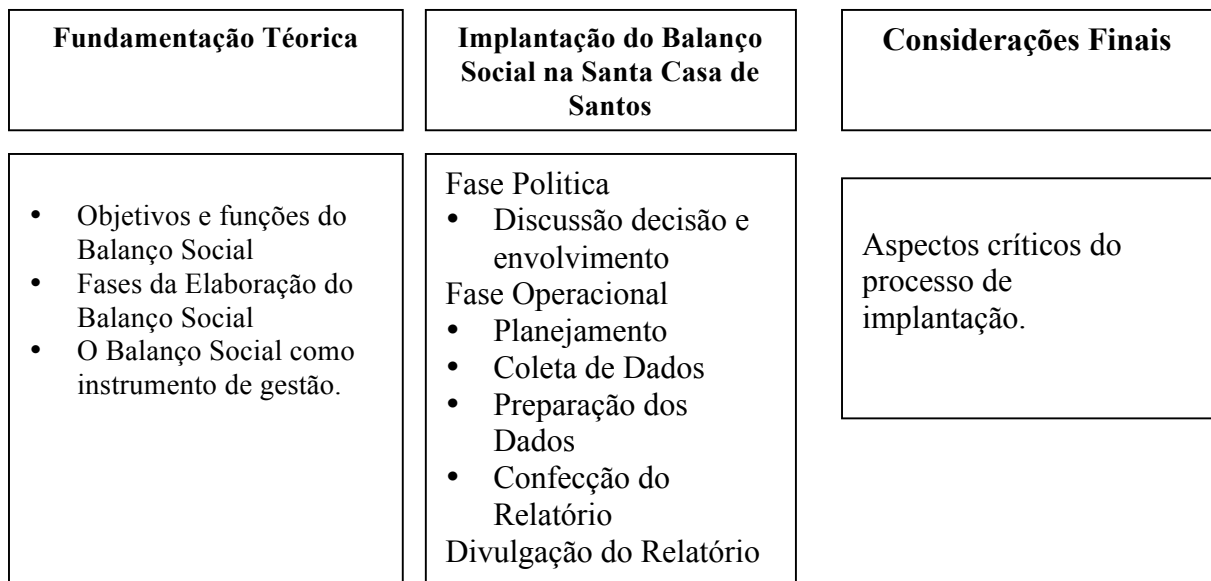


Figura 1 – modelo esquemático do estudo

Fonte: Adaptado de Robles (2001)

3.2 Histórico da Santa Casa da Misericórdia de Santos

Foi preciso analisar documentos do acervo da entidade que registram o seu histórico. Nesta etapa da pesquisa foi identificado, e posteriormente informado no Balanço Social de 2004, que a Santa Casa foi criada em 1543, e se revestiu de importância capital na história da cidade de Santos e da própria colonização portuguesa. 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.

Em 1878, em função da necessidade de ampliar o hospital, então de pequenas dimensões, face ao crescimento da cidade, foi lançada a pedra basilar de novas dependências, em uma solenidade que teve a honra de ser presidida pelo imperador D.Pedro II. O novo empreendimento só foi concluído em 1902, sob a gestão do então provedor Coronel José Proost de Souza, transformando-se à época em um belo e moderno hospital.

Em 10 de abril de 1928, foi lançada a Pedra Fundamental do atual hospital, edifício cujas obras sofreram com a crise econômica de 1929 e com as revoluções de 1930 e 1932, sendo,

finalmente, inaugurado em 2 de julho de 1945, em solenidade presidida pelo então presidente da República, Getúlio Vargas.

Hoje, ocupando uma área de 100.000 m², dos quais 44.000 m² de área construída, a Santa Casa é, no momento, a maior empregadora Santista, tendo como missão: “Dar retaguarda médico-hospitalar a todos que a procuram, a todos recebendo, independente de sua condição financeira e raça”. O cumprimento da missão ocorre ao humanizar o acolhimento àqueles que as procuram, com a preocupação sempre de *BEM SERVIR*, confirmando a frase de seu fundador Brás Cubas.

A Santa Casa da Misericórdia de Santos serviu e ainda hoje serve para a prática e o ensino da Medicina no País, desde há quase cinco séculos antes da fundação da primeira faculdade de Medicina no Brasil. Continua, hoje com essa mesma vocação, sempre apoiada pela Administração, projetando o hospital no âmbito médico do país.

A partir de dados do IBGE, o Balanço Social de 2004 informou que o município de Santos possuía à época 1664 leitos hospitalares, e a Santa Casa participava com 720 leitos, isto é, 43,27% dos leitos disponíveis na cidade estavam na Santa Casa.

Empregava 2.855 trabalhadores em 2006. Sobre as informações contidas no Balanço Social, 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. Em 2006, 40% da população internada e mais de 50% dos 2.855 trabalhadores registrados eram de fora da cidade de Santos.

4 Descrição e discussão do processo de implantação do Balanço Social na Santa Casa de Santos

A partir das fases propostas por Carvalho, (1990, p.62) e adaptadas por Kroetz (2000, p.78), pode-se visualizar as etapas do processo de elaboração do Balanço Social da Santa Casa da Misericórdia de Santos, conforme demonstra a Figura 2.

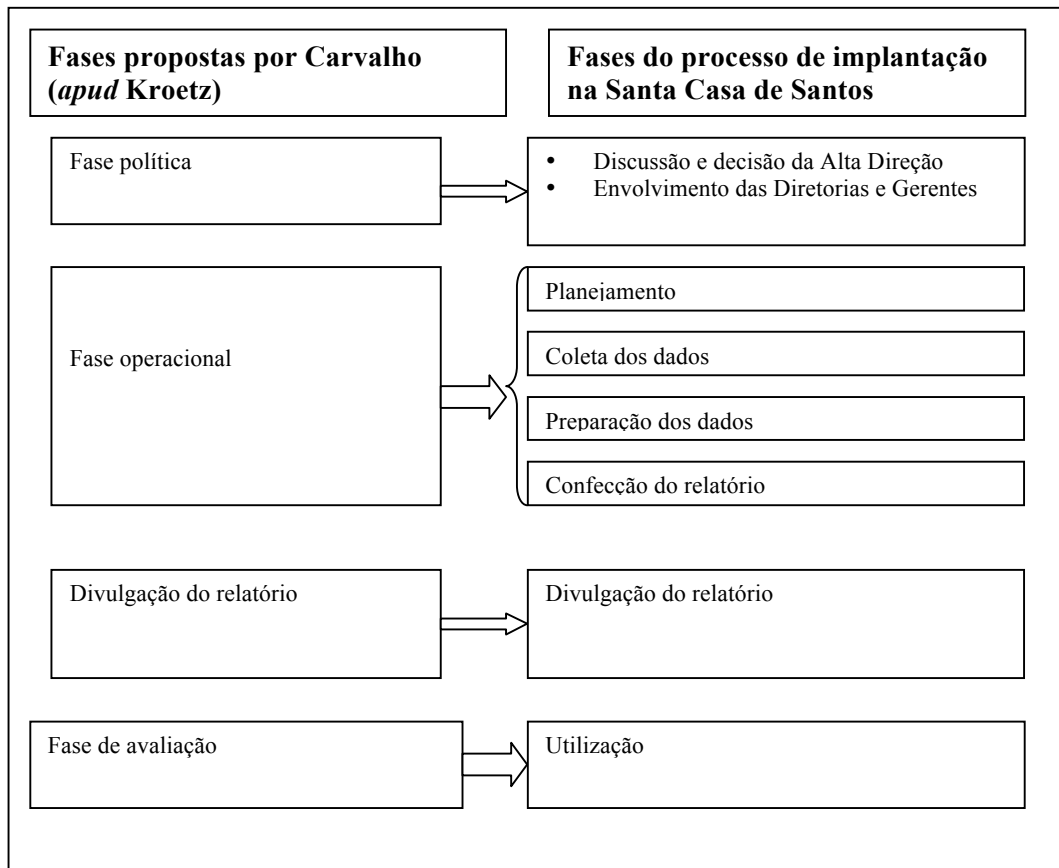


Figura 2 – Fases do processo de implantação

Fonte: Adaptação a partir de Carvalho, J. E. (1990) *apud* Kroetz (2000)

As fases componentes da figura 2 são a seguir apresentadas e comentadas.

4.1 Fase política – discussão e decisão da Alta Direção e envolvimento das Gerências

Após confirmar os conceitos firmados por Carvalho (1990) e complementados por Kroetz (2000, p.78), para a Santa Casa da Misericórdia de Santos, esta fase pôde ser subdividida em duas outras etapas: discussão e reflexão e decisão, para as quais foi necessário o envolvimento das Diretorias e Gerências da instituição.

a) Discussão e reflexão

Nesta etapa, os dirigentes perceberam a importância do Balanço Social como instrumento de relações públicas. A discussão com a Provedoria pautou-se sobre a Responsabilidade Social, a imagem da instituição e a oportunidade de sua elaboração.

No início da decisão, a Alta Direção executiva da Santa Casa, deu mais ênfase à questão da imagem da entidade, devido ao fato de que, no passado, a identificação da imagem da Santa Casa como entidade sem fins lucrativos era mais percebida pela população, que doavam mais recursos para garantir a sobrevivência da entidade.

Com relação à utilização do Balanço Social como instrumento de gestão, ficou a expectativa de incorporar os dados produzidos e divulgados às bases de dados das informações gerenciais e ao sistema de controle de qualidade do hospital.

b) Envolvimento das diretorias e gerências

Foi preciso retomar o quanto acrescentado por Kroetz (2000, p. 78) à proposta de Carvalho (1990, p.62), pois nesta etapa foi necessário preparar e realizar uma proposta para a venda do projeto de implantação do Balanço Social para todo o quadro funcional. A implantação requereu o envolvimento da alta direção, e também o dos diretores executivos, gerentes e chefes, responsáveis diretos pela execução dos serviços e controles.

Como a elaboração do Balanço Social caminhava no mesmo sentido das propostas de trabalho dos administradores, o envolvimento ocorreu de forma positiva. Esse foi um aspecto fundamental para o sucesso do trabalho, tanto pela necessidade da participação desses administradores no planejamento, como para facilitar o acesso às informações das bases de dados dos sistemas informatizados e aos controles internos de cada área.

4.2 Fase operacional

Foi preciso dividir a fase operacional em dois blocos distintos: no 1º. foram tratados os aspectos relativos ao planejamento. No 2º, após a aprovação da direção da entidade,

representada na Santa Casa pela Mesa Administrativa, foi realizada a operacionalização propriamente dita. É o que revela a figura 3.

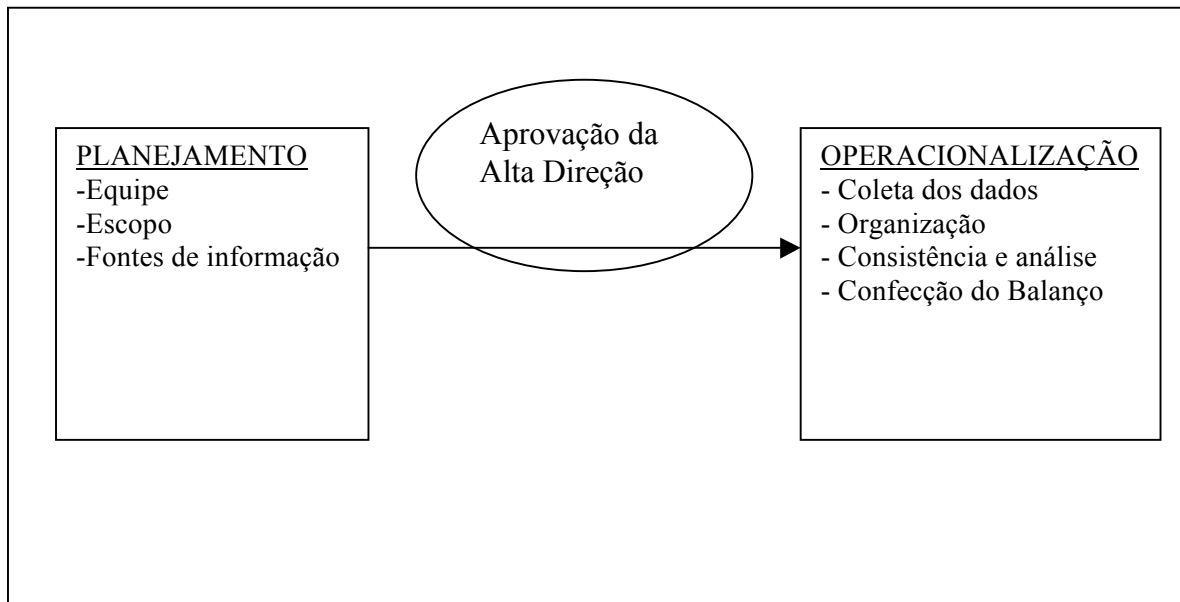


Figura 3 – Etapas da fase operacional

Fonte: Miashiro (2007)

4.2.1 Planejamento

Em linha com a proposição do Instituto Ethos (2007), essa fase compreendeu o planejamento do trabalho, e o estabelecimento de objetivos com a elaboração do Balanço Social, seguida da escolha de sua estrutura. Nesta etapa, integraram-se à equipe em caráter temporário os responsáveis pelos setores de informática, recursos humanos e o gerente administrativo. Esta etapa contemplou o planejamento dos meios, o escopo e os objetivos a serem alcançados na fase de execução.

a) Equipe responsável pela elaboração

Na opinião de Carvalho (1990, p. 65), a responsabilidade pela elaboração pode ser exercida pelas: Direção dos Recursos Humanos, Direção Geral e Consultores Externos. Nesta mesma linha de raciocínio, 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.

A Santa Casa poderia contar somente com os funcionários da própria entidade para planejar e elaborar todo o processo do Balanço Social. Todavia, contou com a participação de consultores voluntários na coordenação e supervisão, bem como com uma jornalista na elaboração de textos e entrevistas.

Principalmente na fase de planejamento e na coleta dos dados por sistemas, integraram-se à equipe a gerência da área administrativa e os responsáveis pelos setores de informática, recursos humanos e o gerente administrativo.

b) Escopo

Esta 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. Pesquisadores como Tinoco (2001), Mazzioni (2005), Mazzioni et al (2006) explicitaram que os Balanços Sociais das instituições deveriam contemplar quatro grupos. Para 2005, optou-se por acrescentar o grupo das atividades da entidade, especificando todos os serviços prestados. As informações relatadas foram as seguintes com base em Miashiro (2007):

•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.

• **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;
- estrutura salarial por sexo;
- salários de ingresso;
- absenteísmo;
- 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- da Santa Casa;
- 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.

c) Fontes de informações

Foram usadas várias fontes para compor as informações dos grupos dos Serviços Prestados, Recursos Humanos, Econômico e Financeiro, Inserção Ambiental e Responsabilidade Social. Embora haja uma predominância de uma determinada área para a composição das informações de um determinado tópico do escopo, cabe observar que todas as áreas se constituem em fontes de informações para todos os tópicos do escopo, conforme demonstra a figura 4, a seguir apresentada.

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, conforme Tinoco et al (2008).

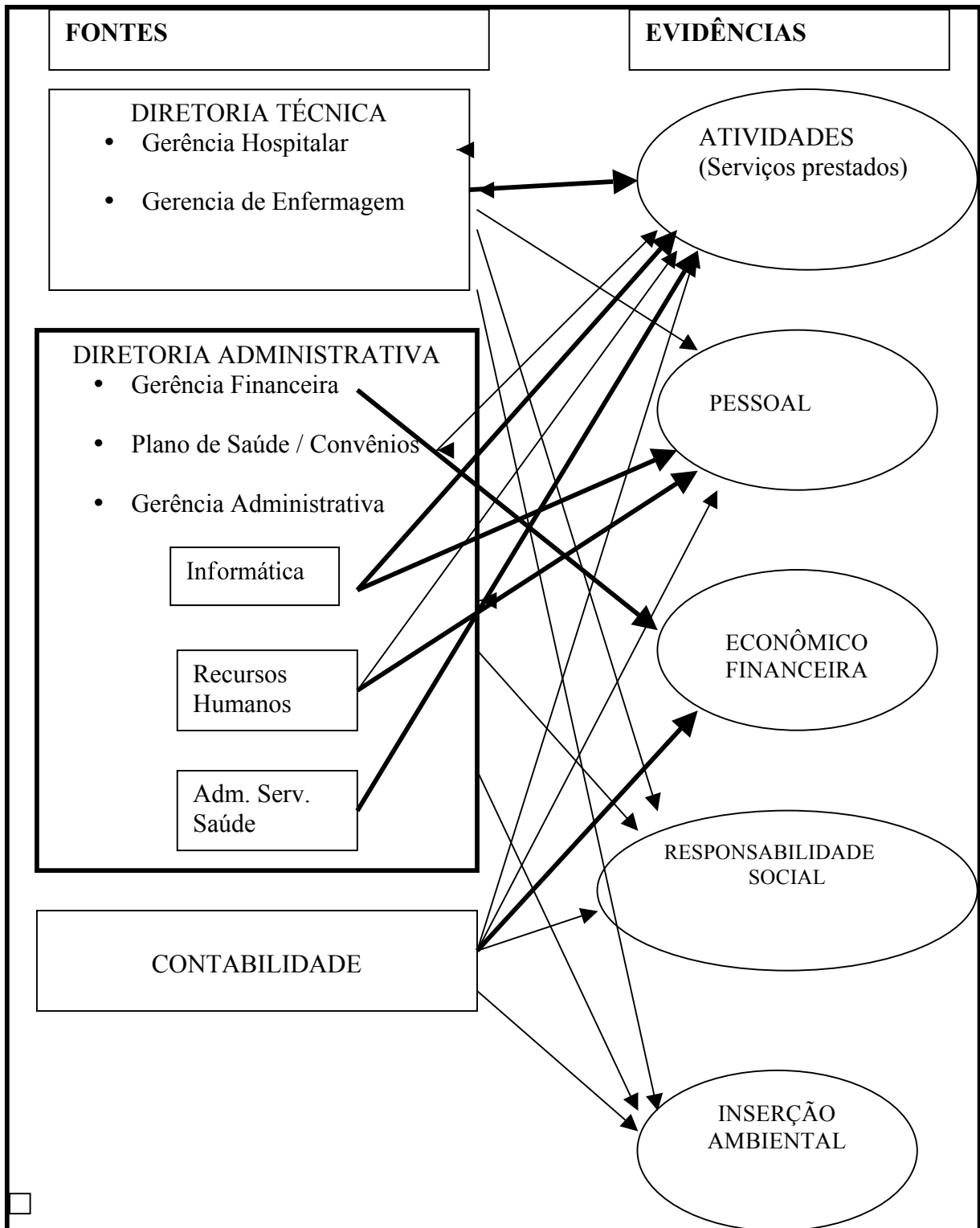


Figura 4 - Fontes de informações para elaboração do Balanço Social

Fonte: Miashiro (2007)

4.2.2. Operacionalização do Balanço Social

A implementação do processo de elaboração teve a seguinte seqüência de etapas: coleta dos dados, organização e seleção dos dados, análise e consistência e confecção do relatório. Cada seqüência de etapas é descrita a seguir.

a) Coleta, processamento, organização e seleção dos dados

Os dados foram coletados de várias formas: sistemas de processamento, pesquisa documental, relatórios elaborados pelas áreas e entrevistas. Para tanto, sempre que necessário, a equipe responsável pelo Balanço Social se reuniu com os responsáveis de cada área para esclarecer e tirar dúvidas sobre o processo em desenvolvimento.

- **Sistemas de processamento** – Conforme Martory (1992) as bases de dados informatizadas se constituem em excelentes fontes para elaboração do Balanço Social. Tratar com dados já disponíveis em sistemas facilita o trabalho, principalmente se esses dados forem disponibilizados em planilhas eletrônicas. Para tanto, foi necessário o suporte de um programador de sistemas, convertendo os dados para *Excel*[®].
- **Pesquisa documental** - Em relação aos dados históricos e à estrutura organizacional formalmente constituída, foi imprescindível a utilização dessa forma de coleta.
- **Relatórios elaborados pelas áreas** - Como forma de agilizar o processo de coleta de dados junto às áreas do hospital, a jornalista responsável pelo texto elaborou questionário padrão, que foi adaptado para cada área destinatária. A partir do preenchimento desses questionários e seguindo orientações da equipe de trabalho responsável pelo Balanço Social, os gestores de cada área elaboraram seus relatórios sobre as principais informações que deveriam ser levadas ao conhecimento dos diversos usuários do Balanço Social.
- **Entrevistas** - A fim de complementar os dados dos relatórios, foram realizadas entrevistas que serviram, inclusive, para elucidar o entendimento da equipe sobre o funcionamento e a importância de cada área dentro da operacionalização do hospital. Essas informações foram importantes para a descrição das atividades da entidade.

Em todas as áreas, a extração dos dados provocou um acréscimo nos trabalhos já sobrecarregados pelas rotinas. Essa dificuldade foi superada com a compreensão de que o trabalho visava o benefício de todos, inclusive dos funcionários.

b) Organização e seleção dos dados

Conforme explicitado na Figura 4 - Fontes de informações do Balanço Social, os dados foram obtidos de várias fontes. Como o Balanço Social é elaborado em conformidade com as evidências definidas, o trabalho de organização dos dados consistiu em reagrupar essas informações.

Foi preciso considerar que o volume de informações gerado pelas fontes era significativamente maior que o espaço reservado para a publicação. Nesse sentido, coube um trabalho de seleção desses dados que passou pela definição de quais seriam as informações necessárias e as mais relevantes para compor o Balanço Social.

Como nem todos os dados fornecidos podem ser divulgados em virtude dos limites impostos pelo critério de divulgação ou em função do espaço disponível, foi preciso selecionar aqueles que melhor refletissem a realidade da organização. Esse trabalho teve que ser efetuado em conjunto com os gestores das áreas.

c) Consistência e análise

A fase de consistência e análise está diretamente relacionada à questão dos limites a respeitar pelo Balanço Social, conforme as recomendações de vários estudiosos, dentre eles: Carvalho (1990), Martory (1992) e Kroetz (2000), que destacaram o sigilo, a subjetividade, a formalização e a utilidade como os aspectos mais importantes a serem observados nesses procedimentos.

Com relação à consistência de como as informações podem vir de diversas fontes, com frequência ocorre que um mesmo dado é fornecido de forma diferente. Esse foi um problema comum, em virtude dos sistemas de informações utilizados por cada fonte trabalharem com

diferentes bases de dados, razão pela qual se fez necessária uma conferência em todos os dados tratados por mais de um setor.

Os procedimentos da análise podem ser descritos como um trabalho conjunto dos componentes da Alta Direção, Diretorias e Gerências, no sentido de verificar os limites atribuídos ao Balanço Social, com destaque para a verificação do conteúdo do relatório. Uma questão enfrentada foi se seria demonstrada a realidade da entidade ou se, para tanto, faltava alguma informação e, ainda, se alguma informação precisava ser mantida em sigilo para não comprometer o desempenho operacional. Cabe observar que nenhuma informação selecionada pela equipe de trabalho foi considerada comprometedora e como destaque pode-se se citar as faixas salariais.

Após a elaboração do modelo provisório, o mesmo passou pela análise da Mesa Administrativa, das Diretorias e Gerências. Foram identificados ajustes, que foram realizados, gerando um modelo provisório, que serviu de base para a confecção do formato final do Balanço Social.

d) Elaboração do Balanço Social

O Balanço Social 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.

O Balanço Social da Santa Casa de Santos 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 número de páginas do Balanço Social na versão em Word[®] não foi o mesmo verificado numa versão de revista. Geralmente, duas páginas em Word[®] geram uma página de revista. Embora no processo de elaboração esse detalhe já tenha sido considerado, o resultado final poderia não coincidir com a estimativa feita no início do processo.

A qualidade do papel, o número de páginas, a quantidade de cores utilizadas foram variáveis que influenciaram no custo da elaboração. No caso da Santa Casa de Santos, esse custo foi suportado pelo patrocínio de um fornecedor desse tipo de serviço para a própria entidade.

4.3 Divulgação do Balanço Social

O lançamento do Balanço Social, para os anos de 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.

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 um exemplar do Balanço Social. As publicações foram anunciadas também pelos jornais da região, inclusive “A Tribuna”. O principal jornal da Baixada Santista noticiou que a Santa Casa estaria fazendo a publicação do seu Balanço Social nas festividades do Dia de Santa Isabel, padroeira da entidade.

Em 2007, foi realizado um filme institucional com base nos dados do Balanço Social de 2006 para ser exibido em reuniões, seminários e TVs locais. Para o público interno, pessoal terceirizado, funcionários e voluntários, a Santa Casa disponibilizou exemplares na medida em que eram solicitados por entender que grande parte dos funcionários poderia ter o relatório mediante acesso à Internet, que também foi utilizada como veículo de comunicação do Balanço Social.

A questão das formas de divulgação é pouco explorada como tema de pesquisa. Entretanto, pelo que se pode perceber dos conceitos e pressupostos defendidos pelos vários pesquisadores, em sendo o Balanço Social um instrumento de divulgação e gestão da Responsabilidade Social das empresas, os respectivos balanços devem ser endereçados a todos os usuários previstos. Nesse sentido, a implantação do Balanço Social deve contemplar um processo de divulgação com esse objetivo, de forma clara e pontual. Na Santa Casa as ações relativas à divulgação foram decididas e providenciadas segundo o entendimento dos agentes envolvidos com a elaboração do Balanço Social.

A elaboração do Balanço Social da Santa Casa de Santos não visou à obtenção do selo do IBASE. Todavia, vale a pena abordar os meios de comunicação utilizados a partir das recomendações feitas pelo IBASE para publicação.

4.4. Utilização como instrumento de gestão

Esse é um pressuposto que está contido nas definições e conceitos de todos os pesquisadores e se constitui num tema de extrema relevância na discussão da implantação do Balanço Social, desde o trabalho pioneiro no âmbito da Contabilidade Social de Tinoco no Brasil (1984), bem como os trabalhos apresentados por Martory (1992), Kroetz (2000), Mazzioni (2005), Miashiro (2007) além de outros.

Parcialmente, alguns indicadores elaborados e divulgados pelo Balanço Social da Santa Casa se incorporaram à Contabilidade Gerencial da entidade, visando à melhoria na qualidade dos serviços e à eficácia maior na produtividade. Nessa mesma linha, o próprio processo de coletar informações acabou provocando algumas reflexões sobre a metodologia e os sistemas utilizados pela entidade na organização e no processamento desses dados.

5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar o processo de elaboração do Balanço Social da Santa Casa da Misericórdia de Santos. Neste momento é possível tecer as seguintes considerações:

- 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 de 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.

É importante também que o leitor deste trabalho perceba 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 ter 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, pode conter erro de interpretação ou até mesmo ter sido influenciada pela própria atuação do participante como agente ativo no processo de elaboração.

Como recomendações, para complementar a discussão da implantação do Balanço Social de um hospital, vale sugerir como temas:

- a utilização do Balanço Social como instrumento de gestão, abordando as questões relativas à Gestão do Conhecimento;
- o processo de divulgação do Balanço Social, abordando as formas e a eficácia dos instrumentos utilizados.

6 Referências

ASHLEY, P. A. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: ASHLEY, P. A. (org). Ética e responsabilidade social nos negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 44-92.

BORGER, F. G. Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

CARVALHO, J. E. O Balanço Social da Empresa: uma abordagem sistêmica. Lisboa: Editora Minerva, 1990.

DANZIGER, R. Le bilan social, outil d'information et de gestión. 1. edição, Bordas, Paris, 1983.

DE LUCA, M. M. M. Demonstração do Valor Adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, R. N. Responsabilidade Social e o Valor das Empresas. In: ASHLEY, P. A. (org.) Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, M. Administração financeira – uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais - Disponível em <www.balancosocial.org.br/cgi> Acesso em 24/12./2006.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio> Acesso em 08.11.2007

KROETZ, C. E. S. Balanço Social: Teoria e Prática. São Paulo Editora Atlas, 2000.

MARQUÈS, Edmond. Le bilan social, L'homme, l'entreprise, la cité. 1. edition, Dalloz, 1978.

MARTORY, Bernard. Les Tableaux de Bord Sociaux. Éditions Nathan, Paris, 1992.

MAZZIONI, S. Delineamento de um modelo de balanço social para uma fundação universitária. 2005. 193 f. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

_____. OLIVEIRA, A. B. S.; TINOCO, J. E. P. Informações evidenciadas no Balanço Social. As percepções dos gestores de forma corporativa com a literatura. 30 ° ENCONTRO DA ENANPAD, Salvador, 2006. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em : 15.12.2007.

MIASHIRO, C. Masaji. 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. 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Santos.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In BEUREN, I. M. (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, M. S. LISBOA, L. P. Balanço social: instrumento de divulgação da interação da empresa com a sociedade. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em :< <http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em 20.06.2007.

RIOLI, V. Seminário Balanço Social – Participação x Responsabilidade Empresarial. São Paulo: Abamec Nacional, 1997.

ROBLES, L. T. A prestação de serviços de logística integrada na indústria automotiva do Brasil: em busca de alianças estratégicas logísticas. 2001. Tese. (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo 2001. Disponível em: <www.teses.usp.br> Acesso em 10 junho de 2007.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 3ª ed.

SROUR, Robert Henry. Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TINOCO, J. E. P. Balanço Social - uma abordagem sócio-econômica da contabilidade. 1984. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

_____. Balanço Social - uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, João, E.P.; MIASHIRO, C. Masaji; PELEIAS, I. Ricardo; ROBLES, Léo A Implantação do Balanço Social em uma Instituição de Saúde sem fins lucrativos: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Santos. Anais do ENGEMA 2008, Porto Alegre, RGS, 2008.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

Os autores:

João Eduardo Prudêncio Tinoco
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos
tinocojoao@unisantos.br

Carlos Masaji Miashiro
Universidade Católica de Santos

Léo Tadeu Robles
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos

Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado