

Estratégia e responsabilidade social das empresas

O desenvolvimento à escala mundial de novos mercados, e, em particular, o processo de integração europeia, têm conduzido a uma maior aceleração das dinâmicas competitivas com reflexos particularmente significativos ao nível organizacional, exigindo estruturas mais flexíveis e, sobretudo, novos modelos de gestão.

Definida como "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas", a responsabilidade social tem vindo a adquirir uma importância acrescida na estratégia das empresas. Neste contexto, a Comissão Europeia pretende incentivar as empresas a elaborar os seus relatórios de actividade de uma forma mais detalhada e atenta a novos desafios estratégicos. «Todas as empresas cotadas em bolsa, com um mínimo de 500 trabalhadores são instadas a publicar nos seus relatórios anuais aos accionistas os resultados tripartidos, que avaliam o seu desempenho face a critérios económicos, ambientais e sociais», refere a Comissão.

A reforçar a importância atribuída à iniciativa privada no desenvolvimento sustentável o Livro Verde "Promover um Enquadramento Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas", publicado pela Comissão Europeia, assim como a comunicação intitulada "Responsabilidade Social das Empresas: um Contributo das Empresas para o Desenvolvimento Sustentável" apresentam, de forma integrada, o que a União Europeia espera que o sector privado possa contribuir para a construção de uma economia europeia mais competitiva e sustentável.

Com este objectivo, a Comissão Europeia está agora a preparar uma nova comunicação sobre estratégia e responsabilidade social das empresas. Para sensibilizar as empresas para a importância deste tema, a Comissão elaborou um questionário e um guia operativo, que se encontra disponível em http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_pt.htm, onde procura avaliar o impacto, em termos organizacionais, de diversos indicadores relativos, por exemplo, à higiene e segurança no trabalho, à política ambiental, à missão e aos valores da empresa.

Ao promover uma reflexão alargada sobre a responsabilidade social das empresas, a Comissão Europeia espera que a mesma possa contribuir para promover o desenvolvimento sustentável na Europa, valorizando, simultaneamente, os activos das empresas. Pretende, assim, que a sustentabilidade passe a ser encarada como um dos principais objectivos estratégicos das empresas europeias. A análise estratégica poderá, neste domínio, desempenhar um papel de relevo, nomeadamente na definição da missão e dos objectivos que se pretendem alcançar.

A missão identifica uma visão, cenário desejável do futuro para a organização, que possa constituir-se numa referência, ideal comum, orientando os comportamentos e decisões e motivando a acção. Os objectivos constituem aquilo que a organização pretende atingir. Concretizam a missão e englobam os valores que se pretendem conseguir obter no futuro como resultado da actividade da organização. Neste sentido, deverá procurar antecipar-se a identificação de possíveis ameaças e oportunidades, e, numa avaliação interna, a análise dos pontos fortes e fracos da organização, devendo aquela, prioritariamente, incidir na sua estrutura, cultura e nos recursos que mobiliza.

Paralelamente, no plano interno, ou seja, na análise dos recursos e capacidades da organização, deverá proceder-se a uma avaliação, tão circunstanciada quanto possível, a diversas áreas funcionais e sectores considerados estrategicamente determinantes.

O *benchmarking*, enquanto porta aberta aos melhores desempenhos e melhores práticas de gestão, poderá revelar-se, neste contexto, um excelente instrumento de gestão. Por um lado, procura ajudar as organizações a concentrarem-se mais na obtenção de melhorias significativas e não apenas no simples crescimento, facilitando a identificação dos objectivos a atingir, por outro, propõe-lhes um sistema de avaliação dos próprios processos, tendo em vista uma optimização dos recursos disponíveis e a obtenção de ganhos de produtividade. A sua reconhecida utilidade, nomeadamente como um pro-

cesso de aprendizagem que promove a mudança de mentalidades, levou a Comissão Europeia e as autoridades nacionais dos Estados membros da União Europeia a incentivar a sua divulgação, em especial junto das Pequenas e Médias Empresas, assim como a procurar aumentar as sinergias entre as várias iniciativas, públicas e privadas, em curso, nomeadamente a Rede Europeia de *Benchmarking* Empresarial. ■

Coordenação:

Nuno Gama de Oliveira Pinto
Professor Universitário, Doutor em Gestão,
Consultor e Auditor Externo da Comissão Europeia.
E-mail: nopgest@mail.pt

