



Co-funded by
the European Union

Guia Digital Estratégico para a Sustentabilidade Organizacional

Guia Digital Estratégico para a Sustentabilidade Organizacional



Isenção de responsabilidade: Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.

Introdução

O **Guia Estratégico Digital para a Sustentabilidade Organizacional** é uma ferramenta prática e orientada para objetivos, desenvolvida para apoiar microentidades locais, como organizações de base e outras partes interessadas, na adoção de práticas sustentáveis alinhadas com as políticas e diretrizes da União Europeia (UE).

O desenvolvimento deste guia reflete o compromisso do projeto SOI (Investimento Organizacional Sustentável) em capacitar líderes, formadores, educadores e gestores de organizações locais, fornecendo-lhes conhecimentos estratégicos e operacionais para enfrentar os desafios impostos pela sustentabilidade. A introdução deste guia não apenas define o seu âmbito e significado, mas também sublinha o seu papel na promoção de uma transição mais verde, inclusiva e estratégica que beneficie todas as partes interessadas.

Os principais objetivos deste guia são:

1. Proporcionar às microentidades locais uma forma de compreender e alinhar as suas estratégias organizacionais com as políticas ambientais e de sustentabilidade da UE, promovendo maior conformidade com as diretivas europeias.
2. Incentivar a integração da sustentabilidade como um valor central no planeamento estratégico das organizações, enfatizando os benefícios operacionais e reputacionais.
3. Criar um recurso digital acessível e interativo, oferecendo uma compreensão profunda e prática de conceitos como ESG (Ambiental, Social e Governança), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Diretiva Europeia 2022/2464 sobre relatórios não financeiros de sustentabilidade.

Como metodologia, o desenvolvimento do Guia Estratégico Digital para a Sustentabilidade Organizacional segue uma abordagem colaborativa e orientada pelas necessidades das organizações-alvo, baseada nos seguintes passos:

Passo 1: Pesquisa e Análise de Políticas

A equipa do projeto realizará uma revisão aprofundada das políticas e diretrizes mais recentes da UE relacionadas com a sustentabilidade e o reporte organizacional (incluindo a Diretiva 2022/2464). Este passo garante que o conteúdo seja preciso, relevante e atualizado.

Passo 2: Definição da Estrutura e Conteúdo

O guia será organizado em três seções principais, abordando os seguintes temas:

1. Política Ambiental e de Sustentabilidade da União Europeia.
2. ESG e ODS: Governança e Alianças Estratégicas.
3. Posicionamento e Benefícios da Sustentabilidade para Organizações Locais.

Cada seção será desenvolvida utilizando uma linguagem acessível, enriquecida com ilustrações e exemplos práticos.

Passo 3: Desenvolvimento de Recursos Digitais Interativos

O guia incluirá elementos digitais, como Códigos QR, permitindo aos leitores aceder a conteúdos adicionais. Estes materiais são concebidos para melhorar a experiência de aprendizagem e incentivar a exploração de recursos suplementares.

Passo 4: Revisão e Validação

Antes de ser finalizado, o guia passará por um processo de revisão por parte das organizações parceiras e será testado com membros do público-alvo para garantir a sua eficácia e relevância prática.

Passo 5: Tradução e Localização

Para maximizar o impacto, o guia será apresentado não apenas em inglês, mas também traduzido para as línguas das organizações parceiras (italiano, espanhol, português), garantindo que o conteúdo seja acessível e culturalmente adaptado.

A partir dos conteúdos específicos deste guia estratégico, esperamos os seguintes resultados:

1. **Um documento digital estratégico** que serve como uma referência essencial para organizações locais ou de base comunitária local, interessadas em sustentabilidade.
2. **Aumentar a capacidade organizacional para alinhar estrategicamente com as políticas de sustentabilidade da UE**, garantindo benefícios operacionais, sociais e ambientais.
3. Uma **ferramenta prática e acessível que inspire ação** e fomenta uma transição verde nas comunidades locais.
4. Um guia estratégico que orienta e **desperta o interesse do leitor para agir** através dos manuais eletrónicos resultantes do projeto SOL:
 - ✓ E-Manual de Operacionalidade para a Sustentabilidade Organizacional
 - ✓ E-Manual de Comunicação da Sustentabilidade Organizacional

Todos os e-manuais, materiais e outros recursos educativos abertos, assim como este Guia Estratégico, podem ser facilmente acedidos e gratuitamente através do website do projeto, disponível via link e/ou código QR.

Finalmente, para apoiar as organizações na avaliação do seu posicionamento e alinhamento com o conteúdo apresentado neste guia, foi incluído um Questionário de Posicionamento de Sustentabilidade Organizacional, que se encontra no Apêndice no final do guia, como recurso complementar. Esta ferramenta de autoavaliação permite aos líderes das organizações refletir sobre as suas estratégias de sustentabilidade, estruturas de governança e abordagens operacionais.

Esperamos que este guia seja amplamente aceite pelos leitores, não apenas como uma ferramenta prática, mas também como uma fonte de inspiração e transformação. Que ele desperte um sentido de propósito e desafio, motivando cada organização e indivíduo a tomar um papel ativo na construção de um futuro mais verde e sustentável. Que este guia sirva como uma luz orientadora na jornada em direção a uma economia regenerativa, respeitando os limites planetários e garantindo um legado positivo para as gerações presentes e futuras.

Política Ambiental e de Sustentabilidade da União Europeia

1. Política de Sustentabilidade Europeia: Importância e Impacto

A Política de Sustentabilidade Europeia serve como um pilar fundamental na abordagem da União Europeia (UE) para enfrentar a mudança climática, a degradação ambiental e a transição para um modelo económico sustentável. Ela incorpora o compromisso de longa data da UE em integrar a sustentabilidade no coração de todas as políticas económicas, ambientais e sociais. Assim, representa mais do que um simples quadro regulatório—é uma visão estratégica que molda a governação, o investimento, a inovação e o desenvolvimento social em todos os Estados-Membros.

As políticas de sustentabilidade são essenciais para equilibrar o crescimento económico com a proteção ambiental e a equidade social (Dobson, 2007; Meadowcroft, 2011). Neste contexto, a sustentabilidade não é apenas uma questão de preservação ambiental, mas também de resiliência a longo prazo, justiça e desenvolvimento inclusivo. De acordo com Adams (2006), uma política verdadeiramente sustentável deve considerar a interação entre os limites biofísicos e as estruturas sociais. Esta compreensão influenciou profundamente a abordagem da Comissão Europeia na concepção e implementação de políticas.

A Política de Sustentabilidade Europeia reflete uma estratégia multidimensional enraizada no reconhecimento dos limites planetários (Rockström et al., 2009) e na busca por uma economia regenerativa (Raworth, 2017). Ela engloba objetivos como neutralidade climática, circularidade, resiliência dos ecossistemas, finanças sustentáveis e inovação verde, enquadrados pelos compromissos gerais da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável (Nações Unidas, 2015). Além disso, ao operacionalizar os princípios da linha de base tripla—pessoas, planeta e lucro (Elkington, 1997)—a UE garante que a sustentabilidade esteja incorporada em todos os níveis de políticas e sectores.

Em termos práticos, a UE comprometeu recursos significativos para mainstreaming da sustentabilidade. Programas como o Horizonte Europa, LIFE e o Fundo de Coesão financiam diretamente a inovação, a restauração ambiental, a inclusão social e a adaptação climática. Além disso, o Mecanismo de Recuperação e Resiliência deu prioridade às transições verde e digital como uma condição para a recuperação económica pós-pandemia (Comissão Europeia, 2021). Estes mecanismos mostram a centralidade da sustentabilidade no modelo de desenvolvimento da União.

Este capítulo explora o significado da Política de Sustentabilidade Europeia, o seu quadro legislativo, o seu impacto nos vários sectores e os desafios e perspectivas futuras da governação da sustentabilidade na UE. Demonstra como a política de sustentabilidade não é apenas um imperativo moral, mas uma abordagem pragmática para salvaguardar a prosperidade da Europa e a sua liderança global.

1.1. A Evolução da Política de Sustentabilidade Europeia

A política de sustentabilidade na Europa passou por uma transformação significativa nas últimas décadas, moldada por acordos internacionais, movimentos ambientais e iniciativas lideradas pela UE que expandiram progressivamente o alcance da governação ambiental e social.

A fundação da sustentabilidade na política da UE remonta ao Tratado de Maastricht (1992), que pela primeira vez integrou a proteção ambiental como um princípio orientador na tomada de decisões da UE. Este princípio foi posteriormente expandido pelo Tratado de Amsterdão (1997), que declarou explicitamente o desenvolvimento sustentável como um objetivo da UE (Comissão Europeia, 1997). Estes marcos prepararam o terreno para incorporar a sustentabilidade na arquitetura jurídica e política da União.

A adoção da Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável (SDS) em 2001 foi um passo significativo. Ela forneceu um quadro a longo prazo para abordar os objetivos económicos, ambientais e sociais de forma equilibrada e integrada. A revisão de 2006 da SDS introduziu metas mais claras e enfatizou a boa governação e o envolvimento das partes interessadas como pilares essenciais do desenvolvimento sustentável (Conselho Europeu, 2006).

Paralelamente a estes desenvolvimentos, a UE participou ativamente em esforços internacionais como o Protocolo de Quioto e a Conferência Rio+20, reforçando ainda mais o seu compromisso com a liderança global em sustentabilidade. O papel da UE na definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) tem sido particularmente influente, com a União adotando a Agenda 2030 não só como uma obrigação global, mas como uma oportunidade estratégica para a transformação (Comissão Europeia, 2016).

Mais recentemente, o Pacto Ecológico Europeu (Green Deal) de 2019 surgiu como uma iniciativa transformadora com o objetivo de tornar a Europa o primeiro continente neutro em carbono até 2050. Representa a estratégia de sustentabilidade mais ambiciosa da história da UE, introduzindo reformas abrangentes em áreas como energia, transportes, agricultura, finanças e biodiversidade. O Pacto Ecológico alinha-se com os compromissos globais estabelecidos no Acordo de Paris (UNFCCC, 2015) e constrói sobre os quadros de sustentabilidade anteriores para acelerar a descarbonização, promover a economia circular, aumentar a inovação digital e fomentar a inclusão social.

O Green Deal também incorpora o "Mecanismo de Transição Justa", garantindo que as regiões e trabalhadores vulneráveis recebam apoio na transição para uma economia mais verde. Assim, a UE promove não apenas a integridade ambiental, mas também a coesão económica e a justiça social (Comissão Europeia, 2020). Como observa Meadowcroft (2011), as transições sustentáveis exigem mais do que soluções técnicas—necessitam de compromisso político, alinhamento das partes interessadas e construção de capacidade institucional. A evolução da UE neste aspecto demonstra uma abordagem cada vez mais integrada e sistémica para a governação da sustentabilidade.

1.1. Quadro Legislativo Chave

A Política de Sustentabilidade Europeia está ancorada em vários instrumentos legislativos críticos, cada um dos quais contribui para uma visão integrada e aplicável de desenvolvimento sustentável. Estes quadros legais formam a espinha dorsal da transição verde da Europa e orientam a ação a nível nacional e local:

- **O Pacto Ecológico Europeu (2019):** Este é a pedra angular da agenda de sustentabilidade da UE. Ele estabelece um roteiro para tornar a economia da UE sustentável, transformando os

desafios climáticos e ambientais em oportunidades em todas as áreas políticas (Comissão Europeia, 2019). Integra metas para a neutralidade carbónica, a proteção da biodiversidade, a poluição zero e sistemas alimentares sustentáveis, sustentados por uma estratégia abrangente de investimento.



- **A Taxonomia da UE para Atividades Sustentáveis (Regulamento (UE) 2020/852):** Este sistema de classificação fornece uma definição clara do que constitui uma atividade económica ambientalmente sustentável. É uma ferramenta crucial para investidores, instituições financeiras e formuladores de políticas que procuram redirecionar os fluxos de capital para soluções mais verdes, ao mesmo tempo que evitam o ecobranqueamento (European Parliament, 2020).
- **O Plano de Ação para a Economia Circular (2020):** Uma componente chave do Pacto Ecológico, o Plano de Ação promove o consumo sustentável, a longevidade dos produtos e a redução de resíduos. Apoia a inovação em sectores como eletrónica, têxteis, plásticos e construção, ao mesmo tempo que fomenta novos modelos de negócio alinhados com a reutilização, reparação e reciclagem (European Commission, 2020).
- **O Pacote Fit for 55 (2021):** Este ambicioso pacote legislativo visa revisar e atualizar a legislação climática e energética da UE para garantir que a União alcance a sua meta de redução de emissões para 2030. Inclui reformas ao Sistema de Comércio de Emissões da UE, a introdução de um Mecanismo de Ajuste da Fronteira Carbónica e regras mais rigorosas sobre eficiência energética e energias renováveis (European Commission, 2021).
- **A Diretiva de Relatório de Sustentabilidade Corporativa (CSRD, 2022):** Esta diretiva expande o alcance das obrigações de reporte de sustentabilidade para um número maior de empresas. Introduce normas detalhadas de reporte e exige a garantia externa das divulgações de sustentabilidade, aumentando assim a transparência e a comparabilidade nas práticas de sustentabilidade corporativa (European Parliament, 2022).



Juntos, estes instrumentos legislativos formam um quadro coerente que operacionaliza a visão de sustentabilidade da UE. Como argumenta Sachs (2015), a clareza regulamentar e o alinhamento são essenciais para orientar sistemas complexos em direção à sustentabilidade. Ao consagrar os princípios de sustentabilidade em leis vinculativas, a UE reforça a responsabilidade, a consistência e o impacto a longo prazo.

Além disso, estas iniciativas legais são complementadas por orientações de organismos como o Grupo Consultivo de Relatórios Financeiros Europeu (EFRAG) e normas internacionais como o GRI e o SASB, que garantem a coerência com os quadros globais e as expectativas dos investidores (Eccles & Krzus, 2018).

Estes desenvolvimentos marcam um passo decisivo para institucionalizar a sustentabilidade como uma prioridade política transversal. No próximo capítulo, exploraremos como este ambiente legislativo influencia e é influenciado pelo setor privado, com um foco em como as empresas e indústrias atuam como catalisadores para a transformação sustentável.

2. O Papel das Empresas e Indústrias

As empresas e indústrias desempenham um papel fundamental na implementação das políticas de sustentabilidade. Como entidades operacionais e grandes utilizadoras de recursos, estão em posição única para impulsionar a transição verde através da inovação, investimento e liderança. No contexto europeu, os atores do setor privado não são apenas sujeitos a regulamentações; são co-criadores dos caminhos para o desenvolvimento sustentável (Austin & Seitanidi, 2012).

Porter e Kramer (2011) introduziram o conceito de "valor partilhado", que enfatiza a importância de alinhar o sucesso empresarial com o progresso social. Esta abordagem foi ainda mais desenvolvida na agenda de sustentabilidade da União Europeia, particularmente através da Diretiva de Relatório de Sustentabilidade Corporativa (CSRD), que exige transparência e responsabilidade social como elementos centrais da governança corporativa.

A influência das empresas é particularmente evidente no setor de energias renováveis, modelos de economia circular, finanças verdes e ecossistemas de inovação sustentável. Empresas como Ørsted, Unilever e IKEA tornaram-se exemplos globais de como a sustentabilidade pode ser incorporada na estratégia central de negócios, não apenas como responsabilidade social corporativa, mas como uma vantagem competitiva (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009).

A UE apoia esta transição incentivando o investimento privado em projetos verdes através de mecanismos como o programa InvestEU e a taxonomia da UE, que orientam os fluxos financeiros para atividades ambientalmente sustentáveis. Além disso, o Conselho Europeu de Inovação (EIC) apoia startups de alto potencial com modelos de negócios verdes, acelerando o desenvolvimento de soluções climáticas.

Na indústria, novas estratégias industriais enfatizam a digitalização, eficiência de recursos e tecnologias de baixo carbono. O conceito de "Indústria 5.0", promovido pela Comissão Europeia, prevê um futuro industrial centrado no ser humano, resiliente e sustentável, onde a indústria colabora com a sociedade para resolver grandes desafios (Comissão Europeia, 2021).

No entanto, como observam Delmas e Burbano (2011), a credibilidade das contribuições das empresas para a sustentabilidade depende da autenticidade das suas ações e da prevenção do greenwashing. Aqui, os quadros regulamentares como o CSRD e normas internacionais como o GRI (Global Reporting Initiative) e o SASB (Sustainability Accounting Standards Board) desempenham um papel crucial na garantia de responsabilidade.

A colaboração entre setores também está a crescer, com alianças multissetoriais a surgirem para enfrentar desafios sistémicos. Exemplos incluem o Fashion Pact, RE100 e as iniciativas de economia circular da Fundação Ellen MacArthur, onde empresas privadas trabalham ao lado de governos e da sociedade civil para gerar resultados ambientais mensuráveis.

2.1. Participação Pública e Implicações Sociais

O envolvimento público é crucial para o sucesso das iniciativas de sustentabilidade. Académicos como Arnstein (1969) e Dryzek (2002) enfatizam o papel da democracia participativa na formulação de políticas ambientais. A UE introduziu vários mecanismos para incentivar a participação cidadã, como:

- **O Pacto Climático Europeu:** Uma plataforma para indivíduos, organizações e governos partilharem as melhores práticas e se envolverem em ações de sustentabilidade.
- **A Convenção de Aarhus (1998):** Concede ao público direitos de acesso à informação ambiental, participação pública na tomada de decisões e acesso à justiça em matérias ambientais (UNECE, 1998).
- **Iniciativas de Consumo Sustentável:** Campanhas e programas educativos que aumentam a conscientização sobre comportamentos de consumo responsáveis e a redução da pegada carbónica.

Uma transição socialmente inclusiva exige capacitar as comunidades e populações vulneráveis. O Fundo para a Transição Justa, por exemplo, apoia os territórios mais afetados pela transição verde, ajudando a requalificar os trabalhadores, diversificar as economias locais e investir em tecnologias limpas. Isso reforça a ideia de que a sustentabilidade ambiental e a equidade social devem caminhar juntas (Sachs, 2015).

2.3. Desafios na Implementação

Apesar da sua liderança em sustentabilidade, a UE enfrenta vários desafios para alcançar seus ambiciosos objetivos ambientais:

- **Resistência Económica e Industrial:** As indústrias dependentes de combustíveis fósseis e processos de alta emissão enfrentam dificuldades financeiras e estruturais na transição para modelos sustentáveis (Rockström et al., 2009).
- **Desigualdades na Aplicação Regulatória:** Diferenças na adoção de sustentabilidade entre os Estados-Membros da UE resultam em progressos desiguais e dificuldades na aplicação de políticas (Jordan & Lenschow, 2008).
- **Investimento em Tecnologias Verdes:** Embora a UE tenha comprometido um financiamento significativo para projetos de sustentabilidade, o apoio financeiro contínuo e o investimento do setor privado continuam a ser cruciais para o sucesso a longo prazo (Sachs, 2015).

Além disso, barreiras culturais e comportamentais podem dificultar a adoção de práticas sustentáveis, tanto a nível institucional como individual. Como destaca Jackson (2005), promover estilos de vida sustentáveis requer não apenas instrumentos políticos, mas também mudanças nos valores, normas e hábitos de consumo.

3. Perspetivas Futuras

Olhando para o futuro, espera-se que a União Europeia aprofunde e expanda a sua estratégia de sustentabilidade através de uma agenda mais integrada, ambiciosa e alinhada globalmente. O futuro da política de sustentabilidade da UE provavelmente irá enfatizar as seguintes prioridades:

- **Aperfeiçoar os Mecanismos de Preço do Carbono:** Ao reforçar o Sistema de Comércio de Emissões da UE (ETS) e estendê-lo a novos setores, como o transporte marítimo e os edifícios, a UE visa criar incentivos de mercado mais fortes para a redução das emissões e promover a inovação em tecnologias de baixo carbono (Comissão Europeia, 2021).
- **Expandir os Modelos de Economia Circular:** Espera-se que as futuras iniciativas vão além da redução de resíduos e se concentrem em todo o ciclo de vida dos produtos. Isso inclui o design para durabilidade, reparabilidade e reciclabilidade, bem como passaportes digitais de produtos para melhorar a transparência e rastreabilidade (Agência Europeia do Ambiente, 2022).
- **Acelerar as Finanças Verdes:** A UE continuará a apoiar quadros de finanças sustentáveis, garantindo que os fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) sejam totalmente integrados na tomada de decisões financeiras. Isso inclui o desenvolvimento de Obrigações Verdes da UE e a implementação de regras de divulgação de investimentos alinhadas com a taxonomia (Comissão Europeia, 2022).
- **Reforçar Parcerias Globais:** Reconhecendo que os desafios de sustentabilidade são intrinsecamente transnacionais, espera-se que a UE reforce a sua cooperação com parceiros internacionais através da Diplomacia do Pacto Ecológico, iniciativas de capacitação e compromissos de financiamento climático com países em desenvolvimento (UNFCCC, 2022).
- **Promover Inovação e Transformação Digital:** A sinergia entre as transições verde e digital será vital nos próximos anos. Tecnologias digitais, como inteligência artificial, big data e IoT, permitirão uma melhor gestão de recursos, rastreamento das emissões e envolvimento dos cidadãos em ações de sustentabilidade (Hepburn et al., 2019).

Como observado por Rockström et al. (2009), alcançar a sustentabilidade exige uma transformação sistémica nas dimensões económica, social e política. Isso inclui uma mudança de pensamento linear para circular, de governança acionista para governança das partes interessadas e de lucro a curto prazo para uma gestão planetária a longo prazo.

O compromisso da UE com a sustentabilidade posiciona-a como líder global na governança ambiental. Através de um quadro regulatório robusto e em evolução, da participação ativa da indústria e do envolvimento público inclusivo, a UE deu passos significativos em direção à proteção ambiental e ao desenvolvimento sustentável.

No entanto, o caminho para a sustentabilidade a longo prazo é contínuo e dinâmico. Exige adaptação constante aos desafios emergentes, como a instabilidade geopolítica, a disrupção tecnológica e os pontos de viragem ecológicos. Como enfatiza Sachs (2015), o futuro depende da nossa capacidade coletiva de alinhar políticas, inovação e valores em torno dos princípios de justiça, resiliência e integridade ecológica.

Neste contexto, a Política de Sustentabilidade Europeia serve não só como um roteiro para a transformação interna, mas também como um ponto de referência para a governança global. Ela exemplifica como a formulação integrada de políticas, a colaboração multissetorial e o investimento de longo prazo podem contribuir para um futuro justo e próspero para todos.

Esta primeira parte do guia analisou a evolução da agenda de sustentabilidade da União Europeia e a sua influência na legislação, na indústria e na sociedade. Desde os tratados fundacionais até o Pacto Ecológico Europeu e a CSRD, a sustentabilidade tornou-se um pilar central da política e ação da UE.

As organizações de base, em particular, estão em posição única para traduzir estas políticas em impactos locais significativos. Ao alinhar-se com os princípios de sustentabilidade, não só respondem às tendências regulamentares, mas também reforçam a resiliência da comunidade e promovem o desenvolvimento inclusivo.

Na próxima secção, “ESG e ODS: Governança e Alianças Estratégicas”, exploraremos como organizações de todos os tipos podem adotar a sustentabilidade como um valor central—ancorado na governança, parcerias e propósito a longo prazo.

ESG e ODS: Governança e Alianças Estratégicas

1. ESG e ODS: Governança e Alianças Estratégicas

A crescente pressão por transparência, responsabilidade social e uma governação eficaz levou empresas, governos e organizações da sociedade civil a adotar estratégias baseadas no conceito de Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG). Este conceito surgiu no início dos anos 2000 como um critério fundamental para investidores e partes interessadas avaliarem a sustentabilidade e a responsabilidade das empresas (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

Ao longo dos anos, o ESG tornou-se um ponto de referência não apenas para grandes corporações, mas também para organizações pequenas e médias, incluindo as Organizações de Base, que desempenham um papel vital na implementação de projetos sustentáveis a nível territorial (Freeman, 1984).

Paralelamente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pelas Nações Unidas (ONU), fornecem um quadro para diversos atores contribuírem para um futuro mais justo e equilibrado (Nações Unidas, 2015). Os ODS consistem em 17 objetivos globais interligados, que abordam desafios ambientais, económicos e sociais, promovendo um modelo de desenvolvimento que visa erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos até 2030 (Sachs, 2015).

A interseção entre o ESG e os ODS tem ganhado destaque no atual cenário global, uma vez que ambos partilham princípios essenciais de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. As empresas que adotam os princípios ESG contribuem naturalmente para o avanço de vários ODS, incluindo o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Económico), o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e o ODS 13 (Ação Climática) (Elkington, 1997). Além disso, a implementação de boas práticas ESG dentro das empresas pode ter um efeito multiplicador, impulsionando mudanças positivas em toda a cadeia de abastecimento e gerando um impacto social mais amplo (Porter & Kramer, 2011).

As alianças estratégicas entre o setor privado e as Organizações de Base desempenham um papel crucial na concretização desses objetivos. Enquanto o setor privado traz escalabilidade, tecnologia e investimento financeiro, as organizações comunitárias fornecem conhecimento local, implementação eficiente e envolvimento direto com as populações-alvo (Gulati, 1998). Estas parcerias têm sido essenciais para enfrentar desafios como a insegurança alimentar, a inclusão social e a adaptação climática (Bocken, de Pauw, Bakker, & van der Grinten, 2016).

Este capítulo explora como estas parcerias podem promover o desenvolvimento sustentável e criar impactos significativos para as comunidades. Através de estudos de caso e análises das melhores práticas, será possível entender como as interações entre ESG e ODS estão a moldar o futuro da sustentabilidade organizacional.



Para mais informações sobre o **ESG e os ODS**, clique no link

[United Nations Sustainable Development Goals](#)

2. ESG: Estrutura e Importância para a Sustentabilidade Organizacional

A crescente preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa tem levado organizações de todos os setores a adotar os princípios de Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG). Este conceito visa alinhar as estratégias e operações com práticas que minimizem os impactos negativos, ao mesmo tempo que promovem o desenvolvimento económico, social e ambiental sustentável. O ESG tornou-se um critério crítico para investidores, consumidores e reguladores, sendo frequentemente utilizado para avaliar o desempenho de uma organização em relação a questões sociais, ambientais e de governança corporativa (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

As empresas que adotam os princípios ESG de forma estruturada não só mitigam riscos ambientais e sociais, mas também melhoram a sua reputação, aumentam o acesso a financiamento sustentável e reforçam a sua posição competitiva no mercado global. De acordo com Porter e Kramer (2011), integrar a sustentabilidade no modelo de negócios gera valor partilhado, significando um equilíbrio entre o crescimento económico e o impacto social positivo. Além disso, as empresas que demonstram maior compromisso com as melhores práticas ESG têm sido cada vez mais favorecidas por investidores institucionais e consumidores que priorizam organizações sustentáveis (Elkington, 1997).

A Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU) introduziu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como um conjunto de metas globais para orientar empresas, governos e instituições na construção de um futuro mais justo e equilibrado (Nações Unidas, 2015). Os ODS abordam desafios globais como a mudança climática, a desigualdade social, a justiça económica e a governança transparente, incentivando as organizações a implementar soluções inovadoras que contribuam para o desenvolvimento global sustentável (Sachs, 2015).

O ESG e os ODS são conceitos interligados que promovem práticas empresariais responsáveis para gerar valor partilhado e um impacto positivo tanto no planeta como nas comunidades. As empresas que integram os princípios de governança ambiental, social e corporativa (ESG) no seu planeamento estratégico contribuem diretamente para vários ODS, como:

- **ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Económico):** As empresas que adotam os princípios ESG procuram melhorar as condições de trabalho e promover uma economia inclusiva e sustentável.
- **ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis):** A incorporação de práticas de economia circular e gestão eficiente de recursos reduz o impacto ambiental e promove um modelo de produção mais sustentável (Bocken, de Pauw, Bakker, & van der Grinten, 2016).
- **ODS 13 (Ação Climática):** Os compromissos com a neutralidade carbónica e as iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa são cruciais para mitigar os efeitos da mudança climática (IPCC, 2021).
- **ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes):** A governança corporativa responsável fortalece a transparência, as medidas anti-corrupção e a



promoção dos direitos humanos dentro das organizações (Transparency International, 2020).

Ao integrar o ESG com os ODS, as empresas criam um impacto positivo duradouro e garantem que as suas operações estejam alinhadas com os princípios globais de sustentabilidade. O desafio reside na implementação eficaz desses princípios, que exige o compromisso da liderança, mudanças culturais e inovação tecnológica para alcançar resultados sustentáveis e mensuráveis.

Portanto, a interseção entre ESG e ODS representa um caminho estratégico para as empresas que procuram sustentabilidade a longo prazo, impacto positivo e valor partilhado. A adoção das práticas ESG não deve ser vista apenas como uma exigência regulatória ou uma tendência de mercado, mas como um elemento fundamental para a resiliência empresarial e o sucesso a longo prazo.

2.1. Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental do ESG foca-se em minimizar os danos ambientais, conservar recursos e promover a sustentabilidade. A crise climática e o esgotamento dos recursos pressionam empresas e governos a adotar estratégias sustentáveis a longo prazo (Meadows, Randers & Meadows, 2004). O quadro ESG alinha-se com os ODS, impulsionando a transição para uma economia verde e promovendo a proteção global dos ecossistemas (United Nations, 2015; Sachs, 2015).

Principais Iniciativas Ambientais (ODS)

ODS 6 – Água Potável e Saneamento

- **Eficiência hídrica** através de sistemas de reutilização e reciclagem, como a recolha de águas pluviais (OECD, 2020).
- **Redução da contaminação** da água utilizando tecnologias para evitar o despejo de resíduos tóxicos (WHO, 2022).



SDG 7 – Energia Acessível e Limpa

- **Expansão das energias renováveis** (solar, eólica, biomassa) para substituir os combustíveis fósseis (IEA, 2021).
- **Eficiência energética** através de iluminação LED, edifícios sustentáveis e armazenamento de energia (IPCC, 2021).



SDG 12 – Consumo e Produção Responsáveis

- **Modelos de economia circular** (do berço ao berço) para maximizar a reutilização de materiais (Geissdoerfer et al., 2017).
- **Logística reversa** para recolha de produtos, reciclagem e reintegração.



SDG 13 – Ação Climática

- **Neutralidade carbónica** através de reflorestação, créditos de carbono e captura de CO₂ (IPCC, 2021).
- **Resiliência climática** com infraestruturas adaptativas e modelos de negócios.



Ao integrar estratégias ambientais no ESG, as empresas melhoram a sustentabilidade, garantem a viabilidade a longo prazo e apoiam o progresso ambiental global.

- Mais informações neste link [OECD Environmental Policy](#)

2.2. Dimensão Social

A dimensão social do ESG está relacionada com a equidade, os direitos humanos e as condições de trabalho justas. As empresas devem adotar políticas inclusivas para reduzir as desigualdades sociais (Raworth, 2017).

Iniciativas Sociais-chave (ODS)

ODS 1 – Erradicação da Pobreza

- Criação de empregos dignos através de programas de inclusão produtiva (World Economic Forum, 2021).
- Inclusão financeira através de microcréditos e educação financeira (Yunus, 2007).



ODS 3 – Saúde e Bem-Estar

- Ambientes de trabalho saudáveis com programas de saúde ocupacional e apoio à saúde mental (WHO, 2022).
- Acesso a cuidados de saúde para comunidades vulneráveis através de parcerias corporativas com ONGs.



ODS 4 – Educação de Qualidade

- Formação profissional para melhorar a preparação para o mercado de trabalho (World Economic Forum, 2021).
- Investimento na educação básica para apoiar a aprendizagem na primeira infância.



ODS 5 & ODS 10 – Igualdade de Género e Redução das Desigualdades

- Políticas de diversidade que garantem igualdade salarial e liderança feminina (OECD, 2020).
- Apoio ao empreendedorismo feminino e de minorias.



ODS 17 – Parcerias para a Implementação dos Objetivos

- Parcerias corporativas-ONG para expandir iniciativas sociais, educativas e de saúde (Porter & Kramer, 2011).
- Colaborações multissetoriais para promover mudanças sistémicas.



Ao integrar a responsabilidade social no ESG, as empresas ajudam a reduzir as desigualdades e a melhorar o bem-estar.

2.3. Dimensão de Governança

A governança corporativa assegura transparência, ética e responsabilidade. Uma governança forte aumenta a credibilidade, atrai investimento sustentável e mitiga riscos (Eccles & Krzus, 2018). Reguladores, investidores e consumidores exigem agora padrões de governança mais elevados, incluindo auditorias e relatórios transparentes (OECD, 2021).

Iniciativas-chave de Governança (ODS)

SDG 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes

- Programas anti-corrupção, auditorias externas e frameworks de conformidade (Transparency International, 2020).
- Segurança e privacidade de dados através do cumprimento do RGPD.



- Proteção de denunciantes para garantir transparência corporativa.

📌 Governança Participativa e Inclusiva

- Envolvimento das partes interessadas através de consultas públicas e tomada de decisão participativa (Freeman, 1984).
- Diversidade no conselho de administração, melhorando a tomada de decisões e a inovação (McKinsey & Company, 2021).
- Transparência financeira através de divulgações corporativas claras.

📌 Normas de Relatório Sustentável

- Padrões GRI para relato de impacto ESG (GRI, 2021).
- SASB e Relatório Integrado para transparência financeira (SASB, 2022).
- Classificações ESG orientando decisões de investimento sustentável.

Ao incorporar uma governança forte no ESG, as empresas aumentam a confiança, garantem conformidade e melhoram a sustentabilidade a longo prazo.

3. Alianças Estratégicas entre o Setor Privado e Organizações da Base (Grassroot Organizations)

A colaboração entre empresas e organizações comunitárias (Organizações da Base) é essencial para promover o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e o crescimento económico equilibrado. Estas alianças permitem que os setores público e privado trabalhem juntos para enfrentar desafios sociais e ambientais complexos, amplificando assim os impactos positivos nas comunidades locais (Austin & Seitanidi, 2012).

A interseção entre os princípios de Ambiental, Social e Governança (ESG) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) fortalece a implementação de práticas empresariais sustentáveis, alinhando objetivos económicos com metas sociais e ambientais. As empresas que estabelecem alianças estratégicas com ONGs e instituições académicas conseguem desenvolver soluções inovadoras, ao mesmo tempo que fortalecem as suas cadeias de valor e melhoram a sua reputação no mercado (Porter & Kramer, 2011).

A secção seguinte apresenta modelos de parcerias ESG-ODS, demonstrando como estas alianças podem gerar impactos positivos e sustentáveis.

3.1. Modelos de Parcerias ESG-ODS

✓ Valor Partilhado (Porter & Kramer, 2011)

O conceito de Valor Partilhado sugere que as empresas podem simultaneamente melhorar a sua competitividade, gerando benefícios sociais e ambientais. Esta abordagem permite que os negócios criem cadeias de abastecimento sustentáveis, com um impacto positivo nas comunidades e nos consumidores.

- Example: A Nestlé, através do seu programa "*Creating Shared Value*", tem promovido práticas agrícolas sustentáveis e apoio aos pequenos produtores, contribuindo para o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) (Nestlé, 2022).



- **Impact:** Empresas que adotam o modelo de valor partilhado podem aumentar a produtividade, reduzir os riscos regulatórios e melhorar a reputação corporativa.

✓ Investimento de Impacto (Bugg-Levine & Emerson, 2011)

Investimento de impacto refere-se ao financiamento de iniciativas que geram retornos financeiros enquanto alcançam um impacto social e ambiental positivo. Estes investimentos são feitos em startups, projetos comunitários e empresas que promovem a sustentabilidade.

- **Exemplo:** O Acumen Fund investe em empresas sociais focadas em energia limpa, acesso à água e educação, contribuindo para o ODS 7 (Affordable and Clean Energy) (Acumen, 2021).
- **Impacto:** Investimentos sustentáveis podem impulsionar a inovação, fomentar o empreendedorismo e estimular as economias locais.
- Dê uma vista de olhos aqui: [Acumen Fund - Impact Investing](#)

✓ **Consórcios e Redes de Sustentabilidade (Gulati, 1998)**

A criação de consórcios empresariais e redes de sustentabilidade permite que empresas, universidades e ONGs trabalhem juntas para abordar questões sociais e ambientais a nível global e local.

- **Exemplo:** O Sustainable Fashion Coalition inclui grandes marcas de vestuário comprometidas com a redução da sua pegada de carbono e desperdício têxtil, apoiando o ODS 13 (Ação Climática) (Fashion Pact, 2022).
- **Impacto:** Redes colaborativas fomentam a inovação, aceleram a adoção de tecnologias sustentáveis e facilitam o compartilhamento das melhores práticas.

✓ **Parcerias para a Inclusão Social**

Muitas empresas formam alianças com ONGs e instituições para fortalecer a inclusão social e reduzir desigualdades.

- **Exemplo:** A Danone desenvolveu um modelo de parceria com organizações locais para fornecer produtos saudáveis e acessíveis a populações vulneráveis, alinhando-se com o ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) (Danone, 2022).
- **Impacto:** Empresas que promovem a equidade e o acesso a bens essenciais contribuem para um crescimento económico mais justo e inclusivo.

Ao integrar os princípios ESG com os objetivos ODS, estes modelos de parceria aumentam o impacto sustentável e alinham as estratégias empresariais com os esforços globais de sustentabilidade.

4. Desafios e Soluções na Implementação de ESG e ODS

A implementação eficaz dos princípios ESG alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representa um desafio crescente para empresas e organizações em todo o mundo. A necessidade de adotar práticas sustentáveis, garantir transparência e demonstrar impacto social e ambiental exige transformações significativas nas estruturas e operações. No entanto, muitas organizações enfrentam barreiras regulatórias, culturais e financeiras, tornando a transição para um modelo de negócios sustentável um processo complexo (Fombrun & Shanley, 1990; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

Com o avanço das regulamentações internacionais, como a Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD) da União Europeia, que obriga a divulgação detalhada do desempenho ESG das empresas, é crucial que as organizações adotem mecanismos robustos de conformidade e metodologias de relatório sustentável (European Commission, 2022).

A secção seguinte descreve os desafios mais significativos na implementação de ESG e ODS, bem como soluções eficazes para superar essas barreiras.

4.1. Desafios ESG

Ambiental

A dimensão ambiental do ESG enfrenta obstáculos na redução das pegadas ecológicas, adaptação ao clima e transições para a economia circular:

- **Falta de infraestrutura para energias renováveis:** Os altos custos e a dependência dos combustíveis fósseis dificultam a mudança para energias limpas (IEA, 2021).
- **Dificuldades na gestão de resíduos:** A adoção da economia circular é dificultada pela infraestrutura inadequada e pela falta de incentivos (Geissdoerfer et al., 2017).
- **Conformidade com regulamentações ambientais:** Leis mais rigorosas, como a CSRD, desafiam as empresas que não possuem estruturas de conformidade adequadas (European Commission, 2022).

Social

A dimensão social do ESG envolve equidade, inclusão e práticas laborais justas, mas enfrenta resistência:

- **Falta de diversidade nas empresas:** Grupos minoritários e mulheres continuam sub-representados na liderança (McKinsey & Company, 2021).
- **Baixa adesão a padrões laborais justos:** Muitas empresas, especialmente nos mercados emergentes, falham em cumprir os princípios de trabalho digno (ILO, 2020).

Governança

Uma governança corporativa eficaz assegura transparência e responsabilidade, mas enfrenta obstáculos chave:

- **Falta de padronização nos relatórios ESG:** Estruturas inconsistentes dificultam comparações corporativas (GRI, 2021).
- **Corrupção e falta de transparência:** Muitas organizações lutam para manter uma governança ética sem supervisão externa (Transparency International, 2020).

Abordar esses desafios ESG melhora o desempenho em sustentabilidade, a conformidade regulatória e a criação de valor a longo prazo.

4.2. Soluções

Conformidade com a CSRD e Adoção de Relatórios Padronizados (European Commission, 2022)

A CSRD impõe requisitos mais rigorosos para os relatórios ESG, exigindo transparência e responsabilidade corporativa.

- **Exemplo:** Empresas que seguem os padrões de relato GRI e CSRD podem demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade de forma objetiva e estruturada.

Criação de Fundos de Investimento de Impacto

Os fundos de investimento de impacto cresceram significativamente, proporcionando capital para empresas que adotam soluções sustentáveis e geram impacto social positivo.

- **Exemplo:** O Acumen Fund financiou projetos de energia limpa e acesso à água em comunidades vulneráveis.

Educação e Formação para Liderança Comunitária

A formação em liderança é essencial para garantir a adoção generalizada das práticas ESG em diversos setores.

- **Solução proposta:** Desenvolvimento de programas de formação para equipar líderes comunitários e empresariais, incentivando uma abordagem de desenvolvimento sustentável.

Ao implementar essas soluções, as empresas e organizações podem superar os desafios ESG, melhorar o desempenho em sustentabilidade e contribuir para o desenvolvimento global a longo prazo.

 Clique aqui: [European Commission - CSRD](#)

A adoção dos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) e a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como diretrizes estratégicas são essenciais para que as empresas se tornem mais resilientes, inovadoras e competitivas no mercado global. A implementação eficaz de práticas sustentáveis não só contribui para a redução dos impactos ambientais e promoção da equidade social, mas também fortalece a governança corporativa, melhora a reputação empresarial e atrai investidores comprometidos com modelos de negócios sustentáveis (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

As parcerias entre o setor privado e organizações comunitárias têm se mostrado estratégicas na expansão de impactos sociais e ambientais de forma duradoura. Empresas que estabelecem alianças com instituições acadêmicas, ONGs e governos locais podem desenvolver soluções mais eficazes para desafios globais, como a mudança climática, desigualdade social e a transição para uma economia verde (Porter & Kramer, 2011).

A crescente regulamentação global, como a Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD), impõe novos requisitos de transparência e responsabilidade às empresas, incentivando a adoção de práticas sustentáveis e relatórios padronizados (European Commission, 2022). Esta tendência reforça a necessidade de as organizações se posicionarem estrategicamente em relação à sustentabilidade, transformando desafios regulatórios em oportunidades para fortalecer operações e aumentar a competitividade.

Diante disso, é essencial que os líderes empresariais e gestores de projetos compreendam os benefícios e vantagens estratégicas de incorporar a sustentabilidade nas suas decisões empresariais centrais. A transição para um modelo de gestão sustentável exige mudanças culturais, investimento em inovação e uma abordagem colaborativa. No entanto, os resultados dessa transformação são significativos, garantindo vantagens competitivas duradouras, aumento do valor da marca e maior lealdade dos clientes e investidores em mercados impulsionados pela sustentabilidade. Com isso em mente, o próximo capítulo aprofunda o tema "Posicionamento Organizacional em Sustentabilidade: Benefícios e Vantagens", explorando como as empresas podem integrar a sustentabilidade nos seus modelos de negócios e os impactos positivos a longo prazo que essa estratégia pode gerar.

Se a sustentabilidade ainda for percebida como um desafio para muitas organizações, agora é o momento de transformá-la em uma vantagem competitiva, posicionando as empresas estrategicamente para um futuro mais resiliente e inovador.

Posicionamento e Benefícios da Sustentabilidade para Organizações Locais

1. Posicionamento Organizacional em Relação à Sustentabilidade: Benefícios e Vantagens

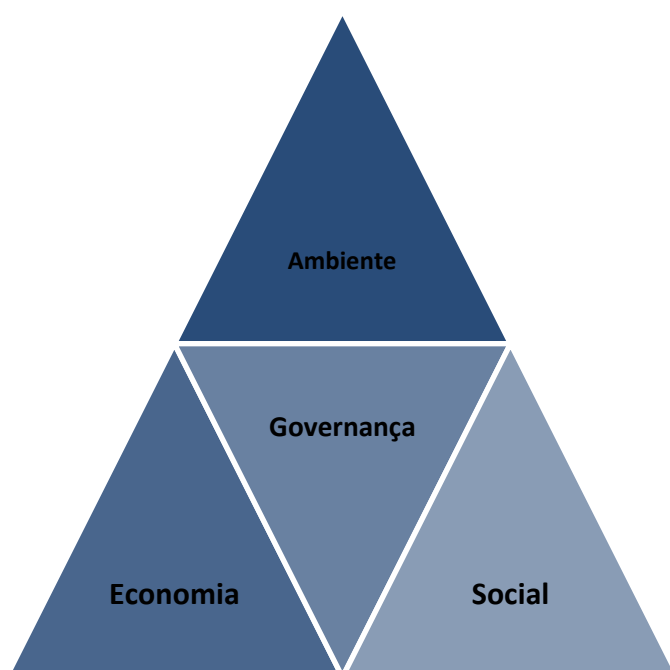
A sustentabilidade deixou de ser uma preocupação secundária, tornando-se um pilar fundamental tanto na formulação de políticas públicas como privadas. Este fenómeno é particularmente evidente na União Europeia (UE), onde foi estabelecido um quadro institucional abrangente e robusto para apoiar o desenvolvimento sustentável (European Commission, 2019, 2022). A crescente proeminência das diretrizes Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) tem incentivado organizações de todos os tamanhos a adotar práticas sustentáveis (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Entre estas, as organizações de base (grassroots) se destacam devido ao seu impacto direto nas comunidades locais e à sua capacidade de responder às necessidades da comunidade com agilidade e elevado nível de envolvimento (Smith, 2011).

Alinhar as estratégias organizacionais com os princípios de sustentabilidade da UE permite que essas organizações amplifiquem o seu impacto nas dimensões ambiental, social e económica (Porter & Kramer, 2011; Raworth, 2017). No entanto, apesar dos potenciais benefícios, muitas organizações locais enfrentam desafios, como a falta de recursos, estruturas de governança limitadas e dificuldades em garantir financiamento a longo prazo.

Esta seção oferecerá uma análise detalhada de como as organizações de base podem fortalecer seu posicionamento em sustentabilidade e os benefícios concretos de se alinhar com as políticas da UE. Também explorará os desafios reais enfrentados e soluções práticas que facilitam a transição para uma economia mais verde e socialmente justa (European Commission, 2019).

2.1. O Conceito de Sustentabilidade para Organizações Locais

A sustentabilidade vai além da conservação ambiental — ela integra três dimensões interdependentes: ambiental, social e económica (Elkington, 1997). Para as organizações de base (grassroots), adotar uma abordagem holística é essencial, permitindo-lhes melhorar a qualidade de vida local enquanto contribuem para objetivos globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (United Nations, 2015).



No centro deste quadro está uma boa governança, que desempenha um papel estrutural na sustentabilidade. Segundo Ferraz e Roxo (2024), organizações que estabelecem modelos de governança robustos têm maior probabilidade de atrair financiamento, voluntários e parcerias, reforçando sua capacidade de gerar impacto a longo prazo. Nas organizações de base — onde o envolvimento social está no coração da sua missão — o componente social (S) do ESG é especialmente crítico, moldando sua capacidade de defender o bem-estar da comunidade.

Apesar das vantagens, muitas organizações de base enfrentam dificuldades com estruturas de governança frágeis, priorizando as necessidades operacionais imediatas em detrimento da sustentabilidade a longo prazo. A falta de governança

estruturada pode corroer a credibilidade, tornando mais difícil garantir financiamento e construir colaborações duradouras. Doadores e partes interessadas esperam cada vez mais transparência, responsabilidade e estabilidade antes de comprometerem recursos com uma organização.

Para superar esses desafios, as organizações de base devem abordar a sustentabilidade através de três dimensões interconectadas:

1. **Sustentabilidade ambiental** – Reduzir o impacto ecológico através de práticas responsáveis.
2. **Sustentabilidade social** – Promover a inclusão, o bem-estar e a justiça social.
3. **Sustentabilidade econômica** – Garantir resiliência financeira a longo prazo e crescimento.

Cada uma dessas dimensões, quando integrada de forma eficaz no modelo de governança da organização, contribui para uma mudança positiva e duradoura. Nas seções seguintes, exploraremos essas dimensões com mais profundidade, destacando exemplos do mundo real e soluções para os obstáculos comuns enfrentados pelas organizações de base.

2.2. Benefícios e Vantagens do Alinhamento com Políticas de Sustentabilidade

A adoção de estratégias de sustentabilidade nas Organizações de Base fortalece o quadro institucional, amplia o impacto social e melhora a credibilidade, facilitando parcerias estratégicas com financiadores, governos e empresas sociais e híbridas (Porter & Kramer, 2011). Além de melhorar o acesso a recursos, essa abordagem impulsiona a inovação, fortalece a reputação e promove colaborações intersetoriais. Também contribui para as agendas globais, como os ODS, e para a implementação das políticas europeias sobre sustentabilidade e inclusão, apesar dos desafios na sua aplicação em contextos comunitários.

A seguir, estas considerações são analisadas em sete seções, conforme mostrado na imagem na página seguinte.



2.2.1. Acesso a Financiamento e Apoio Institucional



Organizações com gestão eficiente e compromisso sustentável têm maior facilidade de acesso a financiamento público e privado (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

As organizações de base podem beneficiar de subsídios, parcerias público-privadas e fundos ESG, que incluem apoio técnico e mentoria para fortalecer projetos (Austin & Seitanidi, 2012; Eccles & Krzus, 2018).

Na União Europeia, o **Pacto Ecológico Europeu** promove a transição verde e disponibiliza fundos para inovação verde, digitalização e inclusão social (European Commission, 2019, 2022).

Para acessar esses recursos, práticas de avaliação de impacto, como o **Social Return on Investment (SROI)** e o **relato de sustentabilidade** (GRI, 2020), são essenciais para demonstrar resultados concretos, como a redução de CO₂ e a criação de empregos verdes.



Por exemplo, a **Social Value International** oferece um guia valioso de ROI disponível em várias línguas europeias, incluindo italiano, espanhol e português, que pode ser baixado através do seguinte QR CODE ¹.

A Social Value International também fornece uma folha de Excel com um mapa de valor pré-configurado e fórmulas automáticas para apoiar o cálculo de impacto, incluindo notas explicativas para facilitar a sua utilização.

O **Mapa de Valor SROI** é usado em análises com valorização monetária de resultados, seguindo a metodologia **Social Return on Investment (SROI)**.

Ele inclui fórmulas para calcular o Valor Presente, o Valor Presente Líquido (VPL), a relação SROI e a taxa de desconto.

O **Mapa de Valor (não-SROI)** aplica-se a análises sem valorização monetária, usando ponderações para expressar a importância relativa dos resultados. Não inclui fórmulas para calcular o VPL, a relação SROI ou a taxa de desconto e pode ser acessado/baixado através do seguinte QR CODE ².



O setor privado também está expandindo a sua participação em projetos socioambientais (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009), com investidores de impacto e filantropos de risco buscando iniciativas alinhadas com benefícios sociais (Porter & Kramer, 2011).

¹ <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>

² <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

As **organizações de base** são parceiras ideais, pois têm fortes vínculos com as comunidades locais e, em troca, recebem apoio financeiro e gerencial.

Além disso, os financiadores incentivam a formação de consórcios para promover soluções coletivas (Freeman, 1984; Gulati, 1998). O uso de indicadores claros e relatórios bem estruturados (Elkington, 1997) fortalece a governança interna e a credibilidade institucional.

A longo prazo, a adoção de práticas sustentáveis assegura estabilidade financeira, amplia as oportunidades de financiamento e reforça a influência política (Fombrun & Shanley, 1990). Alinhar-se com as políticas de sustentabilidade e as métricas de impacto é uma vantagem competitiva que garante a longevidade e relevância das organizações de base nas suas comunidades.

2.2.2. Fortalecimento da Reputação e Legitimidade



O alinhamento com as agendas de sustentabilidade não só traz benefícios materiais, mas também fortalece a legitimidade das Organizações de Base entre financiadores, governos e comunidades (Fombrun & Shanley, 1990). O compromisso com a transparência, a responsabilidade social e a proteção ambiental gera "capital reputacional", ampliando parcerias estratégicas e apoio institucional, o que, por sua vez, aumenta o impacto e a eficácia das organizações.

Construir esta reputação envolve práticas como o **Relato Integrado** (Eccles & Krzus, 2018), que melhora a comunicação sobre os objetivos e os esforços de sustentabilidade.

Além disso, a gestão participativa e o diálogo comunitário reforçam a confiança das partes interessadas, garantindo que as suas necessidades sejam incorporadas nos processos de tomada de decisão (Freeman, 1984).

Este engajamento legitima as iniciativas sustentáveis e contribui para a sua continuidade a longo prazo.

Uma reputação forte facilita a integração das organizações em redes colaborativas com os setores público e privado.

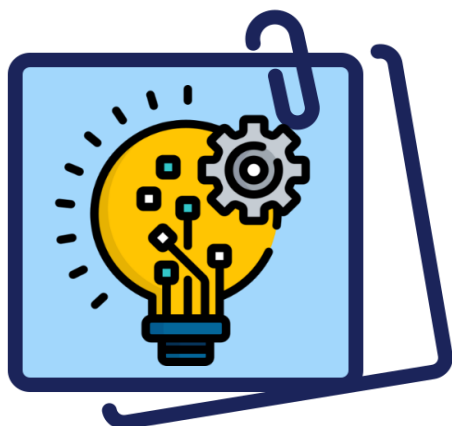
Num cenário competitivo, ser reconhecido pelo compromisso com a sustentabilidade e a governança fortalece os esforços de angariação de fundos e o estabelecimento de parcerias duradouras (Porter & Kramer, 2011).

Além disso, a visibilidade na sociedade civil e na mídia aumenta a influência política das organizações, permitindo a sua participação ativa nos debates e na formulação de políticas ambientais e sociais

(European Commission, 2019).

Este reconhecimento não só fortalece a imagem institucional, mas também assegura a sustentabilidade e o impacto a longo prazo dos projetos.

2.2.3. Inovação e Competitividade



Embora a competitividade seja frequentemente associada ao setor empresarial, ela também se aplica ao terceiro setor, onde as organizações competem por financiamento e parcerias estratégicas (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009). Para as **Organizações de Base**, prosperar neste ambiente exige práticas sustentáveis e uma cultura de inovação que abranja processos, serviços e modelos de governança.

A adoção de práticas sustentáveis impulsiona soluções criativas para desafios sociais e ambientais, promovendo a inovação organizacional (Porter & Kramer, 2011). Isso pode incluir projetos

de educação ambiental, ferramentas digitais para monitoramento de impacto ou novas estratégias de mobilização de recursos.

O objetivo é aumentar a criação de valor tanto para a organização quanto para a comunidade. A inovação também significa expandir o impacto com recursos limitados, adotando modelos de governança colaborativa e co-criando serviços com a comunidade (Freeman, 1984).

Esse engajamento fortalece os relacionamentos, aumenta a legitimidade e facilita a adoção de soluções pelos beneficiários. Além disso, o networking com outras organizações, o setor privado e as autoridades públicas fomenta a troca de experiências e a escalabilidade das iniciativas (Gulati, 1998).

A inovação e a competitividade no terceiro setor estão estreitamente relacionadas ao conceito de **Valor Partilhado** (Porter & Kramer, 2011), onde as Organizações de Base não competem apenas por financiamento, mas buscam diferenciais para atrair parcerias estratégicas e investimentos de impacto.

O conceito de **Valor Partilhado** integra o crescimento económico com o impacto social, embora medir seus resultados continue sendo um desafio (Porter et al., 2011). Segundo os autores, muitas empresas e organizações não relacionam os resultados financeiros com o impacto social, perdendo oportunidades de inovação.

A medição eficaz deve ser iterativa e alinhada à estratégia de negócios, demonstrando como as iniciativas sustentáveis impulsionam o desempenho económico. As organizações podem criar valor partilhado em três níveis: redesign de produtos, melhoria da produtividade e desenvolvimento de clusters locais (Porter et al., 2011). Exemplos práticos incluem a Coca-Cola, que empoderou jovens no Brasil através do programa **Coletivo**, a **Novo Nordisk**, que melhorou o controle do diabetes na China, e a **Intel**, que usa a medição do impacto de sua tecnologia educacional para otimizar produtos e expandir mercados.

Para garantir a sustentabilidade do valor partilhado, as organizações devem adotar indicadores claros e métricas alinhadas com os impactos sociais e financeiros. A transparência na medição fortalece a tomada de decisões e atrai investidores, criando um novo modelo de avaliação que equilibra o crescimento económico e o impacto social positivo (Porter et al., 2011).

Apesar dos desafios inerentes à incerteza e às limitações de recursos (Nidumolu et al., 2009), a combinação de inovação, competitividade e valor partilhado cria oportunidades para o crescimento institucional e parcerias a longo prazo.

Mais do que gerar impacto social, esse processo fortalece a resiliência organizacional e contribui para uma sociedade mais sustentável. Para um entendimento mais aprofundado sobre a importância de medir o valor partilhado, pode-se consultar o relatório completo da FSG, disponível em *Measuring Shared Value*³.



2.2.4. Contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



A Agenda 2030 das Nações Unidas oferece oportunidades para as **Organizações de Base** expandirem o seu impacto social e ambiental ao alinhar as suas ações com um esforço global (Nações Unidas, 2015). Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) abordam desafios como a erradicação da pobreza, igualdade de género e proteção ambiental. Ao alinhar-se com esses objetivos, as organizações locais reforçam sua legitimidade, visibilidade e acesso a novos recursos.

Esse alinhamento facilita o acesso a financiamento internacional, especialmente de instituições multilaterais que priorizam projetos sustentáveis (Sachs, 2015). Governos e agências internacionais valorizam iniciativas que demonstram impacto mensurável em questões como a redução das emissões de carbono ou a expansão do acesso à educação. Assim, organizações que adotam padrões robustos de avaliação tornam-se mais competitivas na obtenção de fundos e parcerias estratégicas.

Além disso, a conexão com os ODS posiciona essas entidades dentro de redes globais de colaboração, promovendo a troca de experiências e melhores práticas (Nações Unidas, 2015). Fóruns e conferências internacionais permitem que as organizações locais aprendam e adaptem soluções testadas em diferentes contextos, otimizando o seu impacto.

Para garantir a eficácia, é essencial adotar indicadores de desempenho e relatórios de impacto (Eccles & Krzus, 2018). A **Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD)** da Comissão Europeia exige que as organizações relatem os seus impactos ambientais, sociais e de governança, aumentando a transparência e a credibilidade. Ferramentas como os relatórios da **Global Reporting Initiative (GRI, 2020)** e o **Relato Integrado** servem como diferenciais competitivos, demonstrando o compromisso com a sustentabilidade.

Ao alinhar-se com os ODS e a CSRD, as Organizações de Base comprometem-se com um papel estratégico de longo prazo, reforçando sua posição como parceiras chave de governos e instituições internacionais na criação de soluções sustentáveis para desafios complexos. Esse posicionamento amplia as oportunidades de financiamento, defesa política e aprendizagem institucional.

³ https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf

2.2.5. Sustentabilidade e Resiliência a Longo Prazo



A adoção de princípios sustentáveis não se limita a ganhos imediatos na imagem ou mobilização de recursos, mas fortalece a resiliência das **Organizações de Base** diante de crises e incertezas (Elkington, 1997). Em contextos de instabilidade política e económica, a incorporação de valores como transparência, responsabilidade socioambiental e envolvimento comunitário melhora a capacidade de adaptação e a sustentabilidade institucional.

Organizações com modelos sustentáveis, focadas em serviços comunitários ou na produção de bens com impacto social, são menos dependentes de subsídios instáveis e de políticas públicas (Porter & Kramer, 2011). Estruturas eficientes e boas práticas de governança permitem a diversificação das fontes de receita através de parcerias, doações recorrentes e voluntariado estruturado, reduzindo vulnerabilidades financeiras. Além disso, medir o valor partilhado torna-se essencial para demonstrar a relação entre impacto social e desempenho económico (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011), permitindo que as organizações otimizem suas estratégias para garantir a sustentabilidade dos seus projetos.

A resiliência organizacional também se reflete no envolvimento comunitário. Organizações que se envolvem com a população e a incluem nos processos de tomada de decisão criam redes de apoio natural (Freeman, 1984), fortalecendo a mobilização social e política. Esse envolvimento não só garante apoio em tempos de crise, mas também legitima as iniciativas, aumentando o reconhecimento comunitário e impulsionando a adesão às soluções propostas. Além disso, de acordo com o **Community Engagement Toolkit (SPARC BC)**, que fornece um guia para ajudar municípios e organizações a planejar processos eficazes de envolvimento comunitário, este é estruturado em cinco etapas essenciais: avaliação de impacto comunitário, definição do nível de envolvimento, seleção de métodos, desenvolvimento do plano e implementação da estratégia. O toolkit apresenta 47 métodos de engajamento, promovendo processos inclusivos e acessíveis, que podem ser acessados/baixados através do seguinte QR CODE⁴.



Outro fator crucial é a antecipação das tendências regulatórias e de mercado (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009). No contexto europeu, organizações que monitoram mudanças legislativas, como a **Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa (CSRD)** da Comissão Europeia, podem alinhar suas práticas de transparência e sustentabilidade antes da implementação de novos padrões, garantindo uma vantagem estratégica.

A sustentabilidade a longo prazo depende do equilíbrio das dimensões económica, social e ambiental (Elkington, 1997).

A estabilidade financeira garante autonomia, enquanto o vínculo com a comunidade e a responsabilidade socioambiental legitimam e fortalecem o impacto das ações. Assim, a resiliência

⁴ <https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2020/11/community-engagement-toolkit.pdf>

organizacional não é apenas um diferencial competitivo, mas um resultado natural de organizações que incorporam valores sustentáveis na gestão e no planejamento estratégico.

2.2.6. Possibilidade de Influência Política e Formulação de Políticas Públicas



A proximidade das **Organizações de Base** com as comunidades locais torna-as interlocutores essenciais na identificação de desafios e necessidades regionais (Smith, 2011). Quando adotam práticas sustentáveis, ampliam sua capacidade de influenciar os debates públicos e a formulação de políticas socioambientais, promovendo mudanças estruturais em questões como justiça climática, direitos sociais e desenvolvimento territorial. Esse engajamento ocorre através de conselhos setoriais, conferências temáticas, consultas públicas e parcerias com o governo, permitindo que essas organizações participem ativamente na tomada de decisões.

Muitas **Organizações de Base** expandem sua influência conectando-se a redes nacionais e internacionais, formando alianças com entidades que compartilham objetivos semelhantes (Gulati, 1998). A participação em fóruns como o **Comitê Econômico e Social Europeu (CESE)** e o **Comitê das Regiões** fortalece seu impacto político e permite o intercâmbio de soluções inovadoras. Essas conexões ajudam a escalar iniciativas locais, influenciar políticas públicas em níveis mais amplos e garantir que as melhores práticas sejam replicadas em diferentes contextos. Além disso, a colaboração transnacional reforça a importância da participação cidadã na formulação de políticas e incentiva os governos a adotarem abordagens mais inclusivas e participativas.

O impacto desse trabalho reflete-se em políticas públicas melhor alinhadas com as realidades locais. Organizações que coletam dados e monitoram de perto as dinâmicas socioeconômicas contribuem para a formulação de programas mais inclusivos e sustentáveis (Freeman, 1984). Áreas como gestão ambiental, planejamento urbano e inclusão social beneficiam-se diretamente quando as decisões são baseadas em evidências fornecidas por entidades que trabalham diretamente com a população. Além disso, ferramentas de medição, como o **Social Return on Investment (SROI)**, permitem quantificar os benefícios sociais e econômicos dessas iniciativas, demonstrando sua relevância para o desenvolvimento comunitário e influenciando políticas públicas com base no impacto real.

Além disso, a capacidade de influenciar a política fortalece a reputação e a legitimidade das **Organizações de Base** (Fombrun & Shanley, 1990).

Ao demonstrar competência técnica e compromisso cívico, essas organizações conquistam a confiança de financiadores, parceiros e da comunidade, aumentando seu acesso a recursos e colaborações estratégicas.

No contexto da globalização e da integração europeia, a presença dessas organizações em redes transnacionais reforça a necessidade de respostas conjuntas aos desafios ambientais e sociais (Comissão Europeia, 2019).

Dessa forma, a combinação de ação local com coordenação supra-local amplifica sua influência política, garantindo que as políticas públicas reflitam melhor as necessidades da comunidade e promovam impactos sociais duradouros.

2.2.7. Construção de Redes de Colaboração



A formação de redes de colaboração é um dos elementos centrais para expandir o alcance e a eficácia das **Organizações de Base**, especialmente no contexto das políticas de sustentabilidade (Gulati, 1998). Essas redes podem se manifestar em diferentes níveis de ação — local, regional, nacional ou até mesmo internacional — e envolver diversos atores, como outras organizações sem fins lucrativos, empresas com responsabilidade socioambiental, governos e instituições de pesquisa.

Ao alinhar-se com princípios sustentáveis, as organizações comunitárias tornam-se mais atraentes para parcerias estratégicas, uma vez que compartilham valores e objetivos convergentes com os parceiros potenciais (Austin & Seitanidi, 2012). A partir dessa convergência, surgem várias oportunidades:

1. **Compartilhamento de Conhecimento e Recursos:** As redes colaborativas criam um ambiente propício ao intercâmbio de melhores práticas, tecnologias sociais e soluções inovadoras. Por exemplo, uma organização especializada em agricultura sustentável pode compartilhar métodos de plantio com outra que trabalha com segurança alimentar, otimizando recursos e reduzindo custos operacionais (Gulati, 1998).
2. **Co-criação de Soluções:** Em vez de cada organização trabalhar isoladamente para resolver problemas semelhantes, a co-criação permite o desenvolvimento de projetos integrados. Esta abordagem ajuda a otimizar recursos humanos e financeiros, enquanto aumenta o impacto dos resultados (Freeman, 1984). As redes permitem que múltiplas entidades contribuam com diferentes expertises e perspectivas, produzindo resultados mais abrangentes e robustos.
3. **Melhoria da Eficiência Operacional:** A formação de consórcios ou alianças pode facilitar economias de escala e reduzir custos, seja na contratação de serviços, aquisição de materiais ou até na obtenção de financiamento (Austin & Seitanidi, 2012). Dessa forma, as Organizações de Base podem aumentar significativamente sua capacidade de investir em projetos maiores.
4. **Expansão do Alcance Geográfico e Temático:** Redes colaborativas permitem que organizações locais ultrapassem suas fronteiras imediatas, levando práticas e metodologias bem-sucedidas para outras regiões (Smith, 2011). Da mesma forma, elas podem trazer experiências e soluções externas que enriquecem as operações locais, fortalecendo o intercâmbio multicultural e a adaptabilidade a diferentes contextos.
5. **Desenvolvimento de Liderança Preparada:** Participar de redes permite que gestores e membros das organizações adquiram habilidades em negociação, gestão de conflitos, planejamento estratégico conjunto e comunicação intersetorial (Putnam, 2000). Essas competências são cada vez mais essenciais para lidar com problemas socioambientais complexos, que exigem abordagens sistêmicas e cooperação multissetorial.

Em resumo, a construção de redes de colaboração não só amplia o impacto das iniciativas sustentáveis, mas também fomenta uma cultura de interdependência positiva e aprendizado mútuo. À medida que diferentes organizações trabalham juntas, surgem sinergias que

potencializam a inovação social e ambiental, contribuindo para a escalabilidade dos resultados (Gulati, 1998). Assim, a abordagem colaborativa fortalece o papel das Organizações de Base como agentes de transformação, ao mesmo tempo que aumenta a capacidade coletiva de enfrentar os desafios contemporâneos da sustentabilidade.

Considerações Finais

À medida que as **Organizações de Base** adotam a sustentabilidade alinhada com as políticas da União Europeia, o seu papel estratégico dentro da sociedade civil torna-se cada vez mais significativo. Este alinhamento não só facilita o acesso a recursos e fortalece parcerias estratégicas, mas também amplia a sua capacidade de influenciar políticas públicas e impulsionar transformações de longo prazo nas dimensões social, ambiental e económica.

Uma abordagem equilibrada e integrada dessas dimensões permite que as organizações promovam um desenvolvimento sustentável genuíno. A implementação dos princípios da economia circular, a defesa da justiça social e a prática de governança democrática aumentam o impacto dessas organizações como agentes de mudança. Ao colaborar ativamente com governos, empresas e comunidades locais, essas organizações não só expandem seu alcance, mas também fomentam soluções inovadoras e sustentáveis.

Este compromisso com a sustentabilidade gera benefícios tangíveis, incluindo:

- **Acesso a novos financiamentos e recursos**, garantindo maior estabilidade financeira;
- **Expansão de redes colaborativas**, facilitando o intercâmbio de conhecimentos e melhores práticas;
- **Fortalecimento da estrutura organizacional**, melhorando a governança e a credibilidade institucional;
- **Maior influência política e social**, garantindo que as iniciativas tenham impacto sistêmico e sustentável.

Para maximizar esses benefícios, é essencial que cada organização avalie criticamente seu próprio posicionamento em sustentabilidade. Portanto, desafiamos os leitores a refletirem sobre as seguintes questões estratégicas:

1. **Qual é o impacto da minha organização na sustentabilidade local, e como ela se alinha com as políticas da União Europeia?**
2. **Como as práticas atuais podem ser melhoradas para integrar de forma mais eficaz os princípios da economia circular e da justiça social?**
3. **Qual metodologia operacional minha organização pode adotar para transformar as estratégias de sustentabilidade em ações concretas e mensuráveis?**

Além dessas reflexões, apresentamos um desafio adicional: avaliar o posicionamento de sustentabilidade da sua organização utilizando o **“Questionário de Posicionamento em Sustentabilidade Organizacional”** disponível no **apêndice deste guia**. Esta ferramenta fornecerá uma análise objetiva dos pontos fortes e das áreas de melhoria, ajudando a desenvolver iniciativas de sustentabilidade mais eficazes e estrategicamente alinhadas.

Para apoiar ainda mais a implementação prática das estratégias de sustentabilidade discutidas neste guia, incentivamos cada organização a explorar o **“Manual de Operacionalidade Digital para a Sustentabilidade Organizacional”**, um recurso complementar focado na aplicação prática (know-how) dos conceitos estratégicos (know-being).

O “Manual de Operacionalidade Digital para a Sustentabilidade Organizacional” pode ser acessado através do seguinte QR CODE.



Referências Bibliográficas

- Adams, C. A.** (2017). *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report*. ICAEW.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M.** (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B.** (2014). *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B.** (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J.** (2011). *Impact investing: Transforming how we make money while making a difference*. Jossey-Bass.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M.** (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. University of Oxford.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C.** (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Dilling, P.** (2010). Sustainability reporting in a global context: What are the characteristics of corporations that provide high quality sustainability reports?. *International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 19-30.
- Dobson, A.** (2007). *Environmental citizenship*. MIT Press.
- Dryzek, J. S.** (2002). *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations*. Oxford University Press.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P.** (2018). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G.** (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eccles, R. G., & Serafeim, G.** (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.
- Elkington, J.** (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- European Commission.** (1997). *Treaty of Amsterdam amending the Treaty on European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aai0032>
- European Commission.** (2016). *Next steps for a sustainable European future: European action for sustainability*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0739>

- European Commission.** (2019). *The European Green Deal*. Recuperado de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- European Commission.** (2020). *A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098>
- European Commission.** (2021). *Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0550>
- European Commission.** (2022). *EU sustainable finance framework*. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
- European Commission.** (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Recuperado de https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- European Council.** (2006). *Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS) – Renewed Strategy*. <https://register.consilium.europa.eu/pdf/en/06/st10/st10917.en06.pdf>
- European Environment Agency.** (2022). *Circular economy in Europe: Developing the knowledge base*. <https://www.eea.europa.eu/themes/circular-economy>
- European Parliament.** (2020). *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
- European Parliament.** (2022). *The European Green Deal and corporate sustainability reporting*.
- European Parliament.** (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221107IPR49611>
- Fombrun, C., & Shanley, M.** (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Ferraz, D. J. P., Ferraz, D. P., & Roxo, M. L. (2024).** A boa governança e a liderança social: Atrair donativos e voluntários. In R. Diniz & M. P. Cunha (Orgs.), *Gestão, liderança e inovação no setor da economia social* (Cap. 7). Edições Sílabo.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S.** (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A.** (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J.** (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

- Global Reporting Initiative (GRI).** (2020). *GRI Sustainability Reporting Standards*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gulati, R.** (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hahn, R., & Kühnen, M.** (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Harvard Business Review.** (n.d.). *Strategic alliances for sustainable development: Lessons from the private sector*. Retrieved April 03, 2025, from <https://hbr.org/>
- Hepburn, C., Adlen, E., Beddington, J., Carter, E. A., Fuss, S., Mac Dowell, N., ... & Wilcox, J.** (2019). The technological and economic prospects for CO2 utilization and removal. *Nature*, 575(7781), 87-97. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1681-6>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).** (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Cambridge University Press. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- International Energy Agency (IEA).** (2021). *Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector*. <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>
- Jackson, T.** (2005). Motivating sustainable consumption: A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change. Sustainable Development Research Network.
- Jordan, A., & Lenschow, A.** (2008). Environmental policy integration: A state of the art review. *Environmental Policy and Governance*, 18(3), 147–158. <https://doi.org/10.1002/eet.409>
- Meadowcroft, J.** (2011). Engaging with the politics of sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 70–75. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.003>
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L.** (2004). *Limits to growth: The 30-year update*. Chelsea Green Publishing.
- McKinsey & Company.** (2021). Sustainability partnerships: Strategic alliances for impact. Retrieved April 02, 2025, from <https://www.mckinsey.com/>
- McKinsey & Company.** (n/d). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R.** (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** (2020). Gender equality and inclusive growth. <https://www.oecd.org/gender/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** (2020). Sustainable Water Management. <https://www.oecd.org/water/>

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).** (2021). *Corporate Governance Factbook*. <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E.** (2011). *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. FSG. Disponível em <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.** (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Putnam, R. D.** (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Raworth, K.** (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E., ... & Foley, J. A.** (2009). Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2), 32. <https://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- Sachs, J. D.** (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB).** (2022). SASB Standards & ESG Disclosure. <https://www.sasb.org/standards/>
- Transparency International** (2020). *Corruption Perceptions Index 2020*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2020>
- Smith, A.** (2011). The transition town network: A review of current evolutions and renaissance. *Social Movement Studies*, 10(1), 99-105. <https://doi.org/10.1080/14742837.2011.545229>
- United Nations.** (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado de <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations.** (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- UNECE.** (1998). *Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention)*. <https://unece.org/environment-policy/public-participation/aarhus-convention>
- UNFCCC.** (2015). *The Paris Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- UNFCCC.** (2022). *Climate finance and capacity building*. <https://unfccc.int/topics/climate-finance>
- World Economic Forum.** (2021). *The Future of Jobs Report 2021*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2021>
- World Health Organization (WHO).** (2022). *Universal health coverage and health equity*. https://www.who.int/health-topics/universal-health-coverage#tab=tab_1

Apêndice

Questionário de Posicionamento de Sustentabilidade Organizacional

Instruções

Para cada afirmação, indique o seu nível de concordância numa escala Likert de 1 a 5, onde:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo Parcialmente

3 = Neutro / Não Aplicável (na)

4 = Concordo Parcialmente

5 = Concordo Totalmente

No final, some a pontuação total para avaliar o posicionamento da organização em relação à sustentabilidade.

QUESTÕES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro / na	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. A missão da organização reflete claramente um compromisso com a sustentabilidade ambiental, social e económica.					
2. A organização integra os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas suas estratégias e operações.					
3. As partes interessadas da organização são regularmente consultadas e envolvidas na tomada de decisões sobre práticas sustentáveis.					
4. A organização participa ativamente em iniciativas e parcerias focadas na sustentabilidade.					
5. Indicadores de impacto ambiental e social são usados para monitorizar e ajustar as atividades da organização.					
6. A comunicação da organização é transparente, promovendo de forma clara e acessível as suas práticas de sustentabilidade.					
7. A inovação é utilizada como ferramenta para melhorar as práticas e resultados sustentáveis.					
8. A organização diversifica as suas fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.					
9. As práticas de governança incluem a promoção da diversidade, inclusão e transparência em todos os níveis.					
10. A organização contribui ativamente para a formulação de políticas públicas que promovem a sustentabilidade.					
11. Um plano estratégico formalizado orienta as ações sustentáveis a curto, médio e longo prazo.					
12. A organização investe em formação contínua para colaboradores e voluntários sobre temas de sustentabilidade.					
13. O impacto das ações da organização é periodicamente avaliado, e os resultados são partilhados com a comunidade.					
14. A organização mantém redes colaborativas que reforçam a sua capacidade de inovação e impacto.					
15. Um processo contínuo de revisão assegura a melhoria das práticas sustentáveis da organização.					

Sobre o Questionário de Posicionamento de Sustentabilidade

Organizacional: Estrutura e Objetivo

1. Como Utilizar o Questionário

Este questionário foi desenvolvido para avaliar o posicionamento de sustentabilidade da organização, identificando pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento estratégico. Os insights obtidos podem orientar a tomada de decisões e melhorar as práticas sustentáveis.

2. Aplicações Recomendadas:

- **Avaliação Interna:** Envolver a equipa no preenchimento do questionário para avaliar criticamente o compromisso da organização com a sustentabilidade e identificar áreas para melhoria.
- **Envolvimento das Partes Interessadas:** Convidar as partes externas (parceiros, financiadores, membros da comunidade) a fornecerem as suas perspetivas, promovendo uma avaliação diversificada e holística.
- **Planeamento Estratégico:** Utilizar os resultados para definir prioridades de sustentabilidade, estabelecer metas mensuráveis e alinhar as estratégias com as políticas da União Europeia.
- **Monitorização de Desempenho:** Reaplicar o questionário periodicamente para acompanhar o progresso, ajustar as estratégias e garantir melhorias contínuas ao longo do tempo.

3. Clusters de Avaliação da Sustentabilidade

Para facilitar a interpretação, as 15 questões estão agrupadas em cinco clusters temáticos que refletem dimensões chave da sustentabilidade:

- **Estratégia & Compromisso com a Sustentabilidade (Q1, Q2, Q11):** Avalia quão bem a sustentabilidade está integrada na missão, visão e planeamento estratégico da organização.
- **Envolvimento das Partes Interessadas & Governança (Q3, Q9, Q10):** Avalia as estruturas de governança da organização, o envolvimento das partes interessadas e a transparência na tomada de decisões.
- **Práticas Sustentáveis & Medição de Impacto (Q4, Q5, Q6, Q13):** Avalia como a organização implementa, monitora e comunica as ações sustentáveis.
- **Inovação & Melhoria Contínua (Q7, Q15):** Examina o papel da inovação na melhoria das práticas sustentáveis e no progresso a longo prazo.

- **Sustentabilidade Financeira & Gestão de Recursos (Q8, Q12, Q14):** Analisa a resiliência financeira, os esforços de capacitação e a colaboração em redes.

Ao avaliar a organização através destes clusters, torna-se mais fácil identificar forças específicas e direcionar áreas para melhoria de forma sistemática.

Grelha de Análise e Recomendações

Cálculo da Pontuação Total:

Some as respostas das 15 afirmações (mínimo: 15, máximo: 75).

Interpretação da Pontuação:

- **15–30 pontos (Baixo Alinhamento):** A organização precisa reavaliar e reestruturar a sua abordagem de sustentabilidade, garantindo uma melhor integração na sua missão e operações.
- **31–52 pontos (Nível Intermédio):** A sustentabilidade está presente, mas várias áreas precisam de melhoria para fortalecer a governança, a medição de impacto e a mobilização de recursos.
- **53–75 pontos (Alta Maturidade):** A organização está bem alinhada com os princípios de sustentabilidade e pode servir como modelo de referência para outras.

Recomendações Gerais com Base nos Resultados

Para Organizações com Baixo Alinhamento (15–30 pontos):

- Rever a missão e os valores fundamentais para incorporar explicitamente a sustentabilidade.
- Procurar formação e consultoria especializada em práticas sustentáveis.
- Lançar iniciativas piloto de sustentabilidade com objetivos claros e impacto mensurável.

Para Organizações com Nível Intermédio (31–52 pontos):

- Formalizar os processos sustentáveis existentes para melhorar a estrutura e a eficiência.
- Expandir parcerias estratégicas e participar em redes colaborativas de sustentabilidade.
- Reforçar a comunicação de sustentabilidade e a visibilidade para envolver as partes interessadas de forma eficaz.

Para Organizações com Alta Maturidade (53–75 pontos):

- Padronizar e replicar as melhores práticas, garantindo a sua integração a longo prazo.
- Aumentar a influência política e institucional para promover a sustentabilidade.
- Partilhar experiências e orientar outras organizações para ampliar o impacto da sustentabilidade.