



Co-funded by  
the European Union

# Manual E-Operacional para a Sustentabilidade Organizacional

## Manual E-Operacional para a sustentabilidade Organizacional



**Disclaimer:** 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.

# Índice

1. Introdução .....	3
2. Enquadramento Estratégico e Contextual do E-Manual .....	3
3. Objetivos de Aprendizagem do E-Manual .....	5
4. Estrutura do Manual Digital Operacional para a Sustentabilidade Organizacional .....	5
5. PILAR 1: Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional.....	8
5.1. Análise da Situação Atual (Benchmarking) .....	9
5.1.1. Benchmarking: Comparação com Organizações de Referência .....	10
5.2. Identificação de Lacunas e Oportunidades de Melhoria .....	11
5.2.1. Identificação e Envolvimento das Partes Interessadas.....	13
5.3. Temas-Chave de Sustentabilidade.....	16
5.4. Matriz de Priorização de Temas .....	18
5.5. Definição de Indicadores de Sustentabilidade .....	20
5.6. Planeamento de Ações e Iniciativas .....	22
5.7. Orçamento e Recursos .....	24
5.8. Implementação e Monitorização.....	27
6. PILAR 2: Relatório de Sustentabilidade Não Financeira.....	31
6.1. Declaração de Intenções e Compromisso Político.....	32
6.2. Processo de Aprovação dos Temas .....	34
6.3. Recolha de Dados e Evidências.....	36
6.4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade.....	38
6.5. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras .....	40
6.6. Parcerias e Colaborações Locais.....	42
6.7. Educação e Formação Organizacional .....	45
7. Ligação Operacional entre o Planeamento e o Reporte de Sustentabilidade .....	47
7.1. Tabela de Articulação entre o PILAR 1 e o PILAR 2 .....	49
7.2. Tabela de Relação de Outputs: PILAR 1 → PILAR 2 .....	50
7.3. Tabela de Relação: PILAR 1 → PILAR 2 .....	51
8. Considerações Finais .....	52
9. Referências Bibliográficas.....	53
Anexos .....	54

## 1. Introdução

Seguindo o **Guia Digital Estratégico para a Sustentabilidade Organizacional**, e perante as crescentes exigências associadas a práticas organizacionais responsáveis e sustentáveis, o **Manual Digital Operacional para a Sustentabilidade Organizacional**— doravante designado simplesmente por **E-Manual** — surge como uma ferramenta prática, acessível e orientada para apoiar organizações não-governamentais (ONG) e associações no seu caminho rumo à transformação sustentável e à inovação. Este manual procura dotar as organizações de base comunitária de orientações, ferramentas e exemplos de boas práticas organizacionais sustentáveis, promovendo uma abordagem holística à gestão sustentável — mais eficiente, ética e alinhada com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da Agenda 2030 (United Nations, 2015).

A elaboração deste manual responde à necessidade urgente de reforçar a capacidade do terceiro setor para planear, implementar e reportar a sustentabilidade não financeira, num contexto marcado por desafios cada vez mais complexos — desde as transições verde e digital até ao reforço dos mecanismos de transparência, responsabilização e participação ativa das comunidades. Neste cenário, a transformação sustentável estratégica configura-se como um elemento essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, garantindo não apenas a sua adaptação às novas realidades socioambientais, mas também a criação de valor social e ambiental duradouro (Rifkin, 2019). A adoção de práticas sustentáveis nos processos internos permite, entre outros benefícios, uma gestão mais eficaz dos recursos, maior alcance das iniciativas e um envolvimento mais sólido com as partes interessadas — aspetos determinantes para o sucesso organizacional a longo prazo.

Uma das principais inovações deste manual é a integração do conceito de **Dupla Materialidade**, tal como apresentado nas **Diretrizes de Dupla Materialidade** de Piotr Biernacki (2023). Este conceito, atualmente incorporado na **Diretiva de Relato de Sustentabilidade Empresarial (CSRD)** da União Europeia, propõe uma análise dual do impacto organizacional: por um lado, avalia de que forma fatores externos — ambientais, sociais e económicos — influenciam as atividades da organização; por outro, analisa como as operações da própria organização afetam o ambiente e a sociedade. Embora este enquadramento ainda não seja obrigatório para grande parte das entidades do terceiro setor, a sua aplicação pode posicioná-las na linha da frente da sustentabilidade, permitindo-lhes alinhar-se com padrões elevados de responsabilidade, maximizar o impacto positivo das suas ações e afirmar-se como agentes de mudança transformadora (Biernacki, 2023).

Este manual destina-se a todas as entidades do setor social e solidário que ambicionam adotar uma estratégia de inovação responsável e sustentável, ajustada às exigências contemporâneas e aos desafios emergentes que enfrentamos coletivamente. Espera-se que este recurso contribua para o fortalecimento interno das organizações e para o aumento da sua capacidade de gerar impactos sociais e ambientais positivos — não apenas no âmbito das suas operações diretas, mas também nas comunidades e territórios onde atuam. Ao implementar as práticas aqui apresentadas, as organizações não só reforçarão o seu desempenho e resiliência, como também desempenharão um papel fundamental na construção de um futuro mais justo, inclusivo e sustentável.

## 2. Enquadramento Estratégico e Contextual do E-Manual

Estamos a viver um momento histórico marcado por profundas transições ecológicas e digitais que desafiam todos os setores da sociedade — incluindo o terceiro setor — a repensar os seus modelos

de atuação e criação de valor. As organizações da economia social, como associações e ONG, desempenham um papel vital na promoção da coesão social, da inclusão e do desenvolvimento sustentável, enfrentando simultaneamente exigências crescentes de profissionalização, transparência e alinhamento com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da Agenda 2030 das Nações Unidas (UN, 2015).

Neste contexto de transformação e exigências crescentes, torna-se essencial que estas entidades adotem ferramentas estratégicas de planeamento e monitorização que lhes permitam gerir os seus impactos de forma integrada, ética e eficaz. Este **Manual Digital Operacional para a Sustentabilidade Organizacional** responde a essa necessidade ao oferecer um conjunto de orientações, práticas e recursos digitais que apoiam as organizações a estruturar e operacionalizar os seus compromissos de sustentabilidade com base numa abordagem participativa, fundamentada em evidências e alinhada com as melhores práticas europeias em **ESG (Environmental, Social, and Governance)**.

A transformação digital, combinada com a transição verde, representa simultaneamente um desafio e uma oportunidade estratégica.

A nível europeu, ferramentas como o **GreenComp – European Sustainability Competence Framework** (Bianchi et al., 2022) e a **Diretiva de Relato de Sustentabilidade Empresarial (CSRD)** reforçam a importância da adoção de metodologias que não apenas permitam o reporte, mas também o planeamento e a antecipação dos impactos das atividades organizacionais no ambiente e na sociedade. Embora as organizações do terceiro setor não estejam legalmente obrigadas a cumprir esta diretiva, a adoção voluntária de práticas alinhadas com estes referenciais pode aumentar a credibilidade institucional e facilitar o acesso a financiamento, parcerias e reconhecimento público.

A introdução do conceito de **Dupla Materialidade**, tal como apresentado nas **Diretrizes de Dupla Materialidade** de Piotr Biernacki (2023), constitui um dos pilares inovadores deste manual. Esta abordagem reconhece que a sustentabilidade organizacional deve ser analisada a partir de duas perspetivas complementares: *outside-in* (como as mudanças ambientais, sociais ou económicas afetam a organização) e *inside-out* (como a organização impacta o seu ecossistema externo). Esta visão dual é cada vez mais considerada essencial na formulação de estratégias organizacionais integradas, pois oferece uma compreensão mais holística e robusta do papel da organização no seu contexto socioambiental (Biernacki, 2023; Eccles & Krzus, 2018).

O conceito de materialidade — e a sua evolução para a dupla materialidade — representa, segundo Eccles e Krzus (2018), uma mudança de paradigma na forma como as organizações percecionam os seus impactos e responsabilidades, promovendo uma visão sistémica da sustentabilidade.

Paralelamente, a literacia ecológica e a competência digital emergem como capacidades-chave para profissionais e dirigentes das organizações sociais, conforme proposto por Sterling (2001) e posteriormente aprofundado no enquadramento **GreenComp** (Bianchi et al., 2022). A formação contínua e o desenvolvimento de competências digitais tornam-se, assim, dimensões estruturantes de uma inovação organizacional responsável.

Deste modo, este manual orienta-se por um duplo propósito: capacitar as organizações para atuarem de forma mais sustentável e torná-las mais resilientes e inovadoras num ambiente em rápida mudança. Ao propor metodologias claras e acessíveis, alinhadas com recomendações europeias e internacionais, este recurso pretende reforçar o posicionamento estratégico das entidades do terceiro setor, ampliando a sua capacidade de gerar impacto positivo e sustentável nas comunidades e territórios onde atuam.

### 3. Objetivos de Aprendizagem do E-Manual

Este manual pretende dotar as organizações do terceiro setor das competências necessárias para integrar a transformação sustentável na sua gestão, com ênfase nas boas práticas e na responsabilidade social e ambiental.

→ **Compreender os Princípios da Sustentabilidade Organizacional:** O manual apoia as organizações na compreensão dos princípios da sustentabilidade, destacando a aplicação dos ODS e a importância da responsabilidade ambiental. As entidades são incentivadas a integrar práticas sustentáveis na sua gestão estratégica e operacional.

→ **Desenvolver Competências para a Transformação Sustentável:** As organizações serão capacitadas para adquirir competências essenciais que lhes permitam gerir recursos de forma eficiente e maximizar o seu impacto social e ambiental positivo.

→ **Integrar a Dupla Materialidade na Gestão:** A abordagem da **Dupla Materialidade**, tal como apresentada nas **Diretrizes de Dupla Materialidade** (Biernacki, 2023), será incorporada nos processos estratégicos. As organizações aprenderão a avaliar impactos internos e externos e a alinhar-se com a **Diretiva CSRD**.

→ **Reforçar a Transparência e o Envolvimento das Partes Interessadas:** O manual disponibiliza ferramentas para desenvolver relatórios claros de sustentabilidade não financeira, promovendo transparência, responsabilização e o envolvimento das comunidades.

→ **Gerar Impacto Positivo nas Comunidades:** As organizações serão orientadas para implementar projetos sustentáveis que respondam às necessidades locais, reforcem parcerias e contribuam para mudanças sociais e ambientais duradouras.

### 4. Estrutura do Manual Digital Operacional para a Sustentabilidade Organizacional

O **Manual Digital Operacional para a Sustentabilidade Organizacional (E-Manual)** foi concebido com uma estrutura clara e funcional para apoiar as organizações do terceiro setor e de base comunitária na integração progressiva de práticas de sustentabilidade, tanto nos seus processos internos de gestão como na comunicação externa do seu impacto.

Assente num modelo cíclico — planeamento, implementação, avaliação e melhoria contínua — o manual orienta as organizações no desenvolvimento de estratégias sustentáveis adaptadas aos seus contextos específicos e à sua capacidade operacional.

O E-Manual está estruturado em torno de **dois pilares temáticos centrais**:

→ **Pilar 1: Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional** – Centrado no planeamento estratégico e na implementação de ações concretas alinhadas com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** das Nações Unidas, visando otimizar o uso de recursos e reforçar o envolvimento das partes interessadas.

→ **Pilar 2: Relatório de Sustentabilidade Não Financeira** – Dedicado ao reporte transparente dos impactos, resultados e compromissos de longo prazo da organização, reforçando a credibilidade junto de financiadores, parceiros e da comunidade em geral.

Ambos os pilares estão alinhados com a **Diretiva de Relato de Sustentabilidade Empresarial (CSRD)** da União Europeia, que introduz novos padrões de reporte baseados no princípio da **Dupla**

**Materialidade.** Embora o cumprimento desta diretiva ainda não seja obrigatório para a maioria das organizações do terceiro setor e de base comunitária, a sua adoção voluntária pode melhorar significativamente a governação, a transparência e o impacto global.

Ao longo do E-Manual, os leitores encontrarão frequentemente o símbolo ✖, que assinala ferramentas práticas concebidas para apoiar a criação do **Modelo de Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional** e do **Modelo de Relatório de Sustentabilidade Não Financeira**.

No início do manual, os leitores são convidados a **descarregar estes modelos** e a preenchê-los progressivamente à medida que avançam na leitura — ao seu próprio ritmo e em consonância com o respetivo percurso de aprendizagem.

Em cada secção relevante, o símbolo ✖ surge ao lado das tabelas ou ferramentas específicas a utilizar no Plano ou no Relatório. Cada ferramenta é acompanhada por um **código QR**, que permite o acesso direto a recursos descarregáveis. Estes incluem versões alternativas e mais visuais das tabelas e ferramentas apresentadas no E-Manual — modelos personalizáveis que incentivam maior criatividade na apresentação dos resultados esperados (Plano e Relatório).

Esta abordagem modular e orientada para a ação permite que as organizações construam e refinem gradualmente as suas ferramentas de sustentabilidade, promovendo simultaneamente a inovação e a personalização, para além dos formatos padronizados.

Finalmente, deixamos um convite caloroso e entusiástico para que participe ativamente nesta cultura emergente e nesta dinâmica comunidade de prática.

Ao concluir este E-Manual, incentivamo-lo não apenas a refletir sobre o seu percurso, mas também a dar um passo ousado: **partilhar o seu Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional e o seu Relatório de Sustentabilidade Não Financeira** com os parceiros do projeto e com a rede alargada.

Ao fazê-lo, contribui para um movimento coletivo de mudança — inspirando outras organizações, trocando experiências valiosas e ampliando a visibilidade do trabalho das organizações de base comunitária e do terceiro setor em toda a Europa.

A sua contribuição pode ajudar a construir uma nova geração de organizações sustentáveis que lideram pelo exemplo, abraçam a inovação e constroem comunidades mais fortes e resilientes.

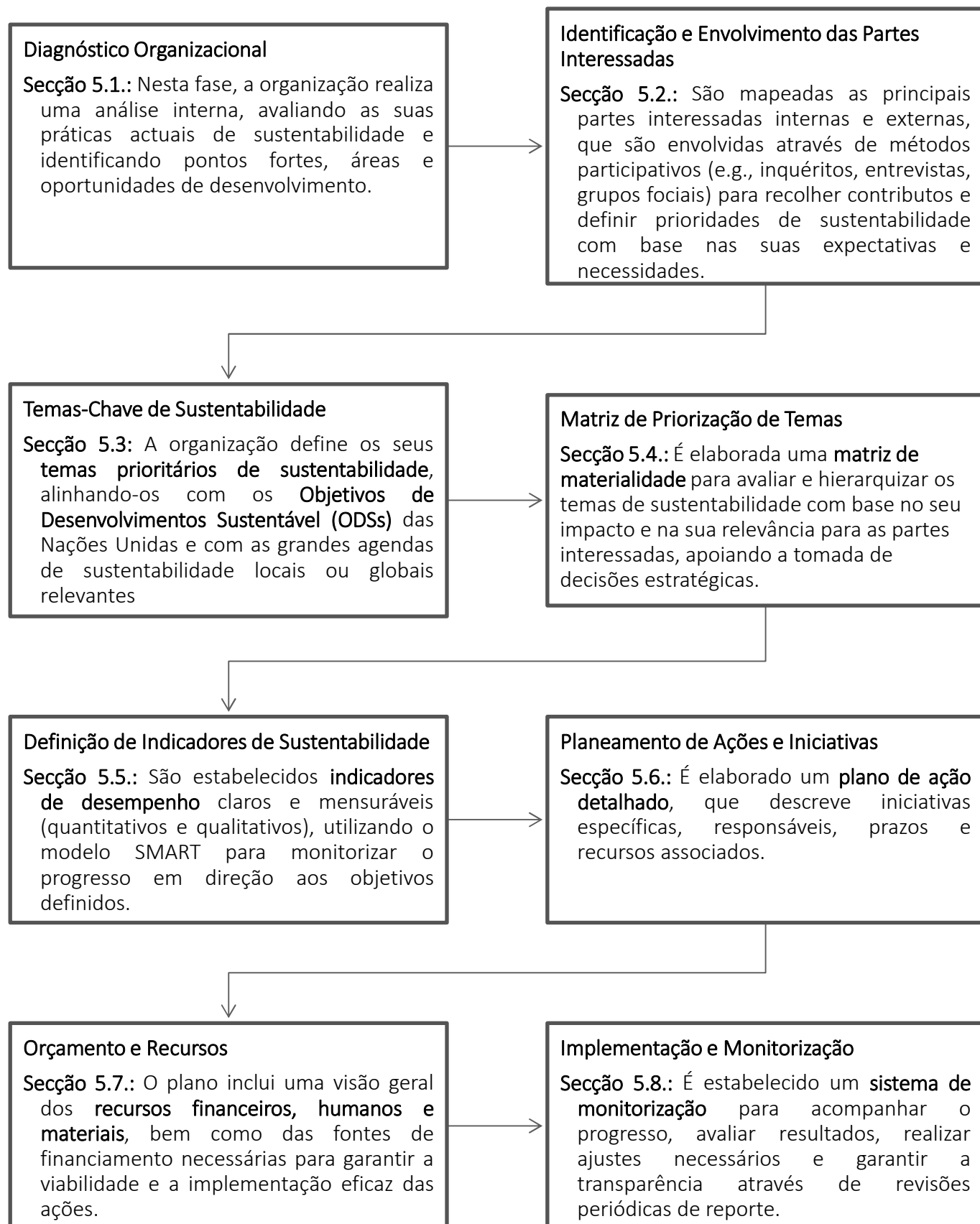
Não guarde os seus resultados só para si — seja uma voz de transformação, uma fonte de conhecimento e um motor de colaboração. **Juntos, podemos fazer da sustentabilidade não apenas um conceito, mas uma realidade viva, partilhada e em crescimento**

✉ **Submeta os seus resultados (outputs) e junte-se à comunidade através dos contactos disponíveis no site oficial do projeto: [www.soiproject.eu](http://www.soiproject.eu)**

# **Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional**

## 5. PILAR 1: Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional

Este pilar centra-se na criação e execução de um plano anual que organiza as ações de sustentabilidade dentro da organização. A estrutura detalhada deste plano inclui os seguintes subpontos integrados num circuito adequado:



## 5.1. Análise da Situação Atual (Benchmarking)

A análise da situação atual é o ponto de partida essencial para qualquer estratégia de sustentabilidade organizacional. Nesta fase, o objetivo é obter uma compreensão aprofundada do estado atual da organização no que diz respeito a políticas, práticas e recursos relacionados com a sustentabilidade — abrangendo as dimensões ambiental, social, económica e digital — de modo a estabelecer uma base realista e contextualizada sobre a qual será construído o plano de ação. Este processo envolve três etapas essenciais:

1. **Diagnóstico interno:** uma avaliação sistemática do que já existe dentro da organização.
2. **Benchmarking externo:** comparação com boas práticas ou entidades semelhantes.
3. **Identificação de lacunas e oportunidades:** análise crítica para priorizar áreas de melhoria.

### 1. Avaliação Interna: Políticas, Práticas e Recursos Existentes

O diagnóstico interno é o primeiro passo. Envolve a realização de um levantamento detalhado das iniciativas já existentes, das políticas formais e informais, dos recursos materiais, humanos e tecnológicos disponíveis, bem como das práticas organizacionais do dia a dia. Esta autoavaliação permite determinar o nível de maturidade da organização em matéria de sustentabilidade e identificar as áreas onde já existem boas práticas que devem ser valorizadas e reforçadas.

#### Ferramenta sugerida: Lista de Verificação do Diagnóstico Interno

Área	Tema	Prática Existente	Formalizada?	Implementada na Prática?	Observações
Ambiental	Gestão de resíduos	Separação de resíduos recicláveis	Não	Sim (informalmente)	Falta de sinalética adequada
Ambiental	Compras sustentáveis	Política de compras verdes e locais	Parcial	Parcial	Necessidade de criar critérios objetivos
Social	Inclusão social	Participação de grupos sub-representado	Não	Parcial	Ausência de política formal
Social	Igualdade de género na composição da equipa	Equipa inclui membros de ambos os géneros	Não	Parcial	Ausência de política formal
Económica	Orçamento para sustentabilidade	Nenhum orçamento especificamente destinado à sustentabilidade	Não	Não	Ausência de política formal
Económica	Parcerias sustentáveis com impacto positivo	Aumento da procura de parcerias sustentáveis com impacto positivo	Parcial	Parcial	Necessidade de analisar o impacto
Digital	Utilização de plataformas digitais colaborativas (ex.: Google Drive, Trello)	Utilização do Trello	Sim	Sim	Comunicação mais fluida entre os membros da equipa
Digital	Gestão documental digitalizada	Gestão documental parcial	Sim	Parcial	Necessidade de melhorar

<b>Digital</b>	Comunicação online com transparência das atividades	Inexistente	Não	Não	Necessidade de incluir na política institucional
<b>Digital</b>	Ferramentas para recolha de dados de impacto (ex.: formulários, dashboards)	Utilização de formulários (ex.: Google Forms)	Não	Parcial	Necessidade de incluir na política institucional

Para utilizar e descarregar gratuitamente outros exemplos desta ferramenta, clique aqui.  
<https://drive.google.com/drive/folders/1eWnVyQoYNxPvIR86aENsPub0JxCA7py1?hl=it>



### 5.1.1. Benchmarking: Comparação com Organizações de Referência

O *benchmarking* consiste em observar e comparar a organização com outras que atuam no mesmo setor ou que são reconhecidas por boas práticas, identificando padrões desejáveis e estratégias inspiradoras. O objetivo é aprender com outros exemplos, reconhecer tendências e adaptar inovações ao contexto local.

Segundo Camp (1989), o *benchmarking* é “um processo contínuo de medição e comparação com os melhores do setor, com vista a alcançar um desempenho superior”. Esta prática é essencial para a melhoria organizacional sustentável e baseada em evidências.

#### Fontes para benchmarking:

- Relatórios públicos de sustentabilidade (ex.: relatórios GRI de ONG nacionais e internacionais)
- Orientações de políticas públicas (ex.: Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável)
- Plataformas de boas práticas (ex.: Eco-Escolas, European Circular Economy Stakeholder Platform)

#### Exemplo prático:

Uma associação juvenil portuguesa analisa o plano de sustentabilidade de uma organização congénere em Espanha e identifica que esta utiliza *dashboards* interativos para comunicar, em tempo real, o seu impacto ambiental. A associação percebe que esta ferramenta pode ser replicada nos seus projetos comunitários, promovendo maior transparência e envolvimento público.

#### ✂ Ferramenta sugerida: Modelo de Benchmarking

Tema	Organização de Referência	Boa Prática Observada	Possível Adaptação na Nossa ONG
Comunicação	ONG X (Barcelona)	Relatórios digitais com infografias animadas	Sim, utilizando Canva ou Infogram
Mobilidade	ONG Y (Bari)	Apoio ao uso de bicicleta por voluntários	Sim, através de um protocolo local

<b>Energia</b>	Associação Z (Porto)	Monitorização em tempo real do consumo de energia	Parcial, com apoio técnico externo
<b>Voluntariado</b>	Fundação A (Barcelona)	Portal digital de gestão de voluntários com horários personalizados	Sim
<b>Compras Sustentáveis</b>	Cooperativa B (Amesterdão)	Plataforma de compras com critérios ambientais e sociais	Sim
<b>Transparência</b>	Associação C (Berlim)	Mapa interativo georreferenciado do impacto no website	Sim, com parcerias tecnológicas
<b>Acessibilidade</b>	ONG D (Lisboa)	Versão acessível de materiais (fácil de ler) + intérprete de língua gestual	Sim
<b>Formação Interna</b>	Fundação E (Milão)	Programa de e-learning sobre ESG para a equipa	Sim, com adaptação de conteúdos
<b>Resíduos</b>	Eco-Instituto F (Madrid)	Certificação “Evento Verde” com metas de redução de resíduos	Sim
<b>Inclusão Digital</b>	Rede Solidária G (Porto)	Programa de capacitação digital para utilizadores e público em geral	Sim

Para utilizar e descarregar gratuitamente outros exemplos desta ferramenta, clique aqui <https://drive.google.com/drive/folders/1tzKaqLlhV3muASgxBZKp-f-vks57QbMe?hl=it>



## 5.2. Identificação de Lacunas e Oportunidades de Melhoria

Após concluídas as fases de diagnóstico interno e *benchmarking* externo, a organização deve avançar para a identificação sistemática de lacunas e oportunidades de melhoria. Esta etapa é fundamental para transformar dados e observações em ações estratégicas concretas, alinhadas com os valores e objetivos institucionais.

As **lacunas** referem-se a práticas inexistentes, desatualizadas ou insuficientemente estruturadas no domínio da sustentabilidade organizacional. Podem resultar da ausência de políticas formais, da falta de indicadores de desempenho, de um envolvimento insuficiente das partes interessadas ou da não utilização de tecnologias adequadas a uma gestão sustentável.

As **oportunidades de melhoria**, por outro lado, indicam possibilidades reais de inovar, reforçar ou expandir práticas já existentes — com base em tendências, boas práticas externas ou novos recursos emergentes.

### ✂ Ferramenta sugerida: Matriz SWOT – Sustentabilidade Organizacional

A **Matriz SWOT** (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) é uma ferramenta estratégica que ajuda a sintetizar e organizar o diagnóstico realizado nas fases anteriores. Ao cruzar as forças internas com as oportunidades externas — e as fraquezas com as ameaças — a organização pode definir prioridades claras, estabelecer ações estratégicas de melhoria e potenciar os seus recursos com base em evidências.

FORÇAS (INTERNAS)	FRAQUEZAS (INTERNAS)
Equipa motivada, com consciência ambiental e social	Falta de políticas formais de sustentabilidade
Forte ligação à comunidade e reconhecimento local	Ausência de indicadores para monitorizar impactos sociais e ambientais
Experiência comprovada em projetos de voluntariado	Subutilização de ferramentas digitais (ex.: plataformas colaborativas)
Capacidade de envolver jovens e grupos vulneráveis	Comunicação externa limitada e pouco atrativa
OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	AMEAÇAS (EXTERNAS)
Programas europeus de financiamento para a transição verde e digital	Aumento das exigências legais e de reporte não financeiro (CSRD, ODS, ESG)
Boas práticas observadas em ONG nacionais e internacionais	Perda de competitividade face a organizações com reporte mais robusto
Plataformas digitais gratuitas para gestão e transparência	Redução do apoio público sem evidências claras de impacto
Crescente valorização da sustentabilidade por parceiros e financiadores	Riscos reputacionais caso não exista alinhamento com critérios ESG

Para utilizar e descarregar gratuitamente outros exemplos desta ferramenta, clique aqui <https://drive.google.com/drive/folders/1gKpcirG7w7Rv7MxwR-OebrzXUQq0mv6?hl=it>



### Como Utilizar a Matriz SWOT

Depois de preenchida, a matriz pode ser utilizada para:

- **Priorizar áreas críticas de intervenção**, cruzando as fraquezas mais relevantes com as ameaças mais urgentes;
- **Potenciar forças e oportunidades** para criar estratégias de curto e médio prazo, baseadas nos recursos já existentes;
- **Definir planos de ação adaptativos** que considerem tanto o contexto interno como o externo da organização;
- **Comunicar de forma clara** com equipas, parceiros e financiadores, demonstrando uma abordagem estruturada à sustentabilidade.

### Recomendações Práticas:

- Envolver diferentes membros da equipa e partes interessadas na construção da matriz;
- Atualizar a matriz anualmente ou sempre que ocorram mudanças relevantes no contexto organizacional;
- Utilizar a matriz como base para o planeamento estratégico e para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

### 5.2.1. Identificação e Envolvimento das Partes Interessadas

Identificar e envolver as partes interessadas é uma etapa essencial na construção de um plano de sustentabilidade. As partes interessadas — definidas como indivíduos, grupos ou entidades que afetam ou são afetados pelas ações da organização (Freeman, 1984) — desempenham um papel central no sucesso e na legitimidade das iniciativas de sustentabilidade. O seu envolvimento ajuda a garantir que a estratégia de sustentabilidade esteja não só alinhada com os valores internos, mas também atenta às expectativas, necessidades e preocupações da comunidade em geral.

De acordo com a **AA1000 Stakeholder Engagement Standard** (AccountAbility, 2015), um envolvimento eficaz reforça a transparência, promove a confiança e conduz a melhores decisões e a um desempenho sustentável de longo prazo.

#### Mapeamento de Partes Interessadas (Internas e Externas)

O primeiro passo no envolvimento das partes interessadas consiste em mapear os indivíduos ou grupos relevantes para a agenda de sustentabilidade da organização. Habitualmente, estes são agrupados em duas categorias:

- **Partes interessadas internas:** equipa técnica, membros da direção, voluntários, comités internos e equipas de projeto;
- **Partes interessadas externas:** beneficiários, financiadores, parceiros comunitários, entidades governamentais, fornecedores, empresas locais, meios de comunicação social e organizações da sociedade civil.

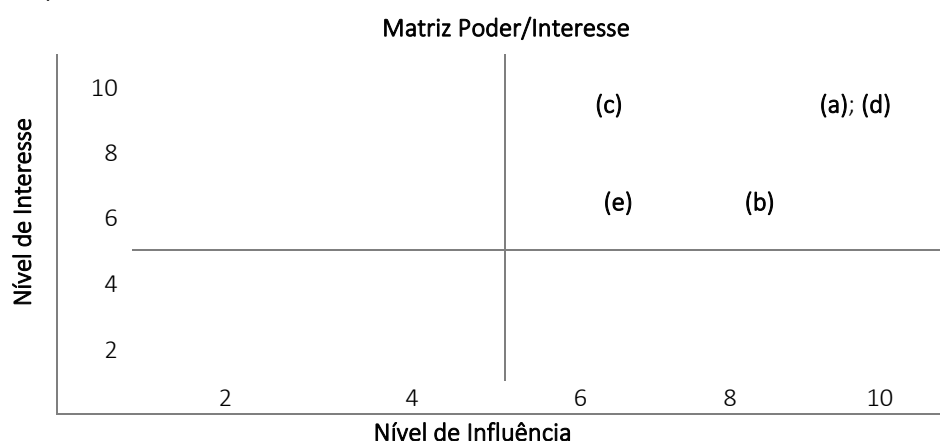
Um mapa de partes interessadas ajuda a visualizar estes atores em função do seu nível de influência e interesse, orientando decisões sobre como priorizar os esforços de envolvimento.

#### Exemplo: Mapa de Partes Interessadas para uma ONG Local

Parte Interessada	Tipo	Nível de Influência (0 a 10)	Nível de Interesse (0 a 10)	Prioridade de Envolvimento
Equipa (a)	Interna	Alto (8)	Alto (8)	Envolver ativamente
Líderes comunitários locais (b)	Externa	Alto (8)	Médio (6)	Consultar
Beneficiários (c)	Externa	Médio (6)	Alto (8)	Envolver
Entidades financiadoras (d)	Externa	Alto (8)	Alto (8)	Colaborar de perto
Município local (e)	Externa	Médio (6)	Médio (6)	Informar

Esta classificação pode ser visualizada numa **Matriz Poder/Interesse** (Eden & Ackermann, 1998), ajudando a definir a estratégia de envolvimento para cada grupo de partes interessadas.

#### Matriz Influência/Interesse – Envolvimento das Partes Interessadas



Esta matriz ajuda a posicionar cada parte interessada com base em dois critérios fundamentais:

- **Influência:** o grau de poder ou capacidade de afetar as decisões da organização;
- **Interesse:** o nível de envolvimento, impacto ou preocupação relativamente aos resultados da sustentabilidade organizacional.

### Interpretação dos Quadrantes

#### Alta Influência / Alto Interesse (quadrante superior direito):

→ **Colaborar ativamente** – ex.: equipa técnica, entidades financiadoras.

Estas partes interessadas devem ser envolvidas em todas as fases do plano de sustentabilidade.

#### Alta Influência / Baixo Interesse (quadrante superior esquerdo):

→ **Manter informados e alinhados** – ex.: líderes comunitários, município local.

Devem ser incluídos nos principais processos de tomada de decisão, mesmo que não participem nos detalhes operacionais.

#### Baixa Influência / Alto Interesse (quadrante inferior direito):

→ **Incluir e ouvir atentamente** – ex.: beneficiários.

Podem fornecer contributos valiosos sobre as necessidades da comunidade e o impacto social.

#### Baixa Influência / Baixo Interesse (quadrante inferior esquerdo):

→ **Monitorizar ocasionalmente** (não aplicável neste caso).

### Métodos de Consulta e Participação

Após identificar as partes interessadas, a organização deve definir **como** irá envolvê-las. Isto implica selecionar métodos adequados de consulta e participação. Estes métodos devem ser inclusivos, transparentes e adaptados ao estilo de comunicação e contexto de cada grupo.

#### Métodos comuns de envolvimento incluem:

- **Inquéritos e questionários** (online ou em papel) – para alcançar um público amplo e recolher contributos estruturados;
- **Entrevistas individuais ou de grupo** – para obter contributos qualitativos mais aprofundados;
- **Grupos focais (focus groups)** – para explorar perceções, expectativas e necessidades num ambiente colaborativo;
- **Reuniões públicas e fóruns comunitários** – para envolver públicos maiores e reforçar a transparência;
- **Workshops participativos** – para co-conceber soluções e promover o sentimento de pertença à estratégia de sustentabilidade.

De acordo com Reed et al. (2009), a participação das partes interessadas é mais eficaz quando é **precoce, inclusiva e contínua**, garantindo que diferentes vozes sejam ouvidas e integradas ao longo de todo o processo de planeamento.

**Exemplo prático:** Uma ONG que esteja a preparar o seu plano de sustentabilidade pode começar por realizar um **inquérito anónimo online** dirigido à equipa interna e aos voluntários, com o objetivo de recolher perceções sobre as práticas ambientais atuais. Em simultâneo, pode organizar **grupos focais** com representantes da comunidade e beneficiários, de forma a discutir prioridades ambientais locais e desafios relacionados com inclusão social.

### Avaliação das Expectativas e Contributos

O envolvimento das partes interessadas não se limita à consulta; deve também incluir uma avaliação sistemática das **expectativas, necessidades, preocupações e potenciais contributos**. Esta etapa

garante que o plano de sustentabilidade da organização responde aos interesses reais dos envolvidos e beneficia do seu conhecimento e apoio.

**Perguntas-chave para avaliar as expectativas das partes interessadas:**

- Quais são as prioridades de sustentabilidade desta parte interessada?
- Que preocupações têm relativamente ao impacto da organização?
- Que tipo de apoio ou contributo podem oferecer (recursos, conhecimentos, redes)?
- Que benefícios esperam obter ao serem envolvidos?

A utilização de ferramentas como uma **Matriz de Expectativas das Partes Interessadas** ou um **Registo de Envolvimento (Engagement Logbook)** permite à organização monitorizar e acompanhar o envolvimento ao longo do tempo.

**✂ Exemplo: Mapa de Expectativas das Partes Interessadas**

Parte Interessada	Expectativas	Contributos Potenciais	Ações de Seguimento
Voluntários	Mais formação em sustentabilidade	Participação em ações verdes	Desenvolver um plano interno de formação
Empresas locais	Maior visibilidade através do apoio	Donativos em espécie e apoio logístico	Criar um protocolo de parceria
Beneficiários	Projetos que respondam às necessidades locais	Feedback para o desenho dos projetos	Incluí-los na co-criação dos projetos

Para utilizar e descarregar gratuitamente outros exemplos desta ferramenta, clique aqui [https://drive.google.com/drive/folders/1DCCnr6qzlhkrqQ4l\\_AKOGHQ0iQ05a6Y8?hl=it](https://drive.google.com/drive/folders/1DCCnr6qzlhkrqQ4l_AKOGHQ0iQ05a6Y8?hl=it)



O envolvimento das partes interessadas não é um evento pontual. Trata-se de um processo **cíclico e dinâmico**, que deve acompanhar todo o plano de sustentabilidade, desde a sua conceção até à sua avaliação. Segundo Greenwood (2007), um envolvimento autêntico das partes interessadas promove respeito mútuo, aprendizagem e responsabilização, reforçando a legitimidade e o impacto da organização.

Ao envolver ativamente as partes interessadas, a organização não só melhora a **relevância** e a **eficácia** do seu plano de sustentabilidade, como também constrói um ecossistema mais forte e resiliente, baseado na **confiança** e na **colaboração**.

### 5.3. Temas-Chave de Sustentabilidade

A definição dos **temas-chave de sustentabilidade** é uma etapa essencial para garantir que o **Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional** esteja verdadeiramente alinhado com os desafios ambientais, sociais e económicos enfrentados pela organização e pela comunidade onde atua. Esta seleção deve basear-se em evidências empíricas recolhidas nas fases anteriores (diagnóstico e envolvimento das partes interessadas) e refletir tanto as prioridades internas como as expectativas externas.

De acordo com a **Global Reporting Initiative (GRI, 2021)**, um tema-chave de sustentabilidade corresponde a uma área na qual a organização tem um impacto significativo — direto ou indireto — e onde as expectativas das partes interessadas são mais elevadas. Identificar estes temas permite que as organizações concentrem recursos e esforços nos aspetos mais relevantes e estratégicos da ação sustentável.

#### a) Identificação de Temas Relevantes nas Dimensões Ambiental, Social e Económica

As organizações devem refletir sobre os seus principais impactos e responsabilidades nas três dimensões centrais da sustentabilidade:

- **Ambiental:** consumo de energia, gestão de resíduos, emissões de CO<sub>2</sub>, utilização de água, mobilidade, pegada ecológica.
- **Social:** igualdade de oportunidades, acessibilidade, diversidade, saúde e segurança no trabalho, participação cívica, impacto na comunidade.
- **Económica:** viabilidade financeira, compras responsáveis, investimento local, transparência orçamental.

Este processo de identificação deve incluir a análise de **dados internos** (relatórios, políticas, práticas atuais) e a **consulta às partes interessadas**.

#### Exemplo:

Uma ONG que gere centros de acolhimento ou apoio pode identificar os seguintes temas-chave:

- **Ambiental:** consumo de energia e gestão de resíduos;
- **Social:** inclusão de migrantes e condições de trabalho da equipa;
- **Económico:** sustentabilidade financeira dos projetos e transparência na utilização dos fundos.

#### b) Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A Agenda 2030 das Nações Unidas oferece um enquadramento universal para orientar e comunicar as prioridades organizacionais. A seleção dos temas-chave deve considerar quais dos **17 ODS** são mais relevantes para o contexto da organização, promovendo coerência entre os objetivos globais e a ação local.

Cada tema-chave pode ser associado a um ou mais ODS, garantindo que a organização contribui para metas internacionalmente reconhecidas.

#### Exemplo de Alinhamento: Tema-Chave → ODS:

Tema-Chave	ODS Relevante
Promoção da saúde e bem-estar	ODS 3 – Saúde de Qualidade
Inclusão de minorias e acessibilidade	ODS 10 – Redução das Desigualdades
Redução do consumo de energia	ODS 7 – Energia Acessível e Limpa
Igualdade de género na liderança	ODS 5 – Igualdade de Género
Parcerias locais para impacto social	ODS 17 – Parcerias para a Implementação dos Objetivos

### c) Adaptação às Políticas Locais e Comunitárias

A relevância dos temas-chave depende também da sua **adequação ao território de intervenção da organização**. As entidades devem procurar o alinhamento com:

- Planos locais ou municipais de ação climática ou sustentabilidade;
- Estratégias locais de inclusão social, juventude ou envelhecimento ativo;
- Programas regionais de desenvolvimento e coesão;
- Diagnósticos participativos comunitários e dados socioeconómicos locais.

Este alinhamento facilita o acesso a parcerias institucionais, a financiamento público e reforça a integração da organização nos ecossistemas de governação local.

### Ferramenta para Identificação de Temas-Chave de Sustentabilidade

Segue-se uma ferramenta prática, em formato de tabela, que as organizações podem preencher para operacionalizar este subponto:

Dimensão	Tema Identificado	ODS Associado	Relevância Interna (1–5)	Importância para as Partes Interessadas (1–5)	Alinhamento com Políticas Locais? (Sim/Não)	Prioridade Final
Ambiental	Gestão de resíduos em eventos	ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis	4	4	Sim	Alta
Social	Igualdade de género na liderança	ODS 5 – Igualdade de Género	5	5	Sim	Alta
Económica	Aquisições a fornecedores locais éticos	ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico	3	3	Não	Média
Ambiental	Consumo de energia nos edifícios da organização	ODS 7 – Energia Acessível e Limpa	4	2	Sim	Média
Social	Acessibilidade digital para beneficiários	ODS 10 – Redução das Desigualdades	3	5	Sim	Alta

### Como utilizar esta ferramenta:

1. **Preencha os temas** com base nos resultados do diagnóstico e da consulta às partes interessadas;
2. **Atribua valores de 1 a 5** de acordo com o nível de relevância interna e a importância atribuída pelas partes interessadas;
3. **Identifique os ODS associados** e verifique o alinhamento com as políticas locais;
4. **Defina a prioridade final de intervenção** a integrar no Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional.

## 5.4. Matriz de Priorização de Temas

A **matriz de priorização de temas**, também designada por **matriz de materialidade**, constitui uma ferramenta fundamental para converter a identificação dos temas-chave de sustentabilidade (ver ponto 5.3) numa **hierarquia de prioridades claramente fundamentadas**. Através desta matriz, a organização consegue analisar de forma sistemática os temas mais relevantes, articulando a **perspetiva interna** (impacto organizacional) com a **perspetiva externa** (expectativas das partes interessadas).

De acordo com a **Global Reporting Initiative (GRI, 2021)**, a **materialidade** corresponde ao princípio que determina quais os temas suficientemente significativos para serem reportados e geridos de forma estratégica. A abordagem contemporânea da materialidade evoluiu para o conceito de **dupla materialidade**, tal como descrito por **Biernacki (2023)**, integrando simultaneamente a **materialidade de impacto** — os efeitos da organização na sociedade e no ambiente — e a **materialidade financeira** — os riscos e oportunidades que esses temas representam para a própria organização.

### a) Avaliação de Impacto (ambiental, social, reputacional)

O primeiro eixo da matriz avalia a magnitude do impacto que a organização exerce sobre cada tema identificado, considerando três dimensões principais:

- **Ambiental:** emissões de gases com efeito de estufa, consumo de recursos, poluição, preservação da biodiversidade;
- **Social:** inclusão, acessibilidade, saúde e bem-estar, condições de trabalho;
- **Reputacional:** alinhamento com valores sociais, perceção pública, risco de controvérsia.

A atribuição de pontuações pode basear-se em critérios como: escala do impacto, abrangência, duração, possibilidade de remediação e visibilidade pública (GRI, 2021).

### b) Importância Percebida pelas Partes Interessadas

O segundo eixo da matriz corresponde ao grau de importância que as partes interessadas atribuem a cada tema, de acordo com os seus valores, necessidades, expectativas e contexto sociopolítico.

Esta perceção deve ser recolhida de forma sistemática, utilizando métodos como:

- Inquéritos e entrevistas
- Reuniões com conselhos consultivos
- Workshops participativos
- Grupos focais com representantes da comunidade

Este eixo expressa a relevância pública e social de cada tema, sendo essencial para construir uma estratégia de sustentabilidade legítima, transparente e representativa (Reed et al., 2009).

### c) Construção da Matriz de Materialidade

Com base nas duas dimensões descritas — impacto organizacional e importância percebida — a organização pode construir a sua matriz de materialidade. Esta matriz representa visualmente cada tema e permite classificá-los em três categorias:

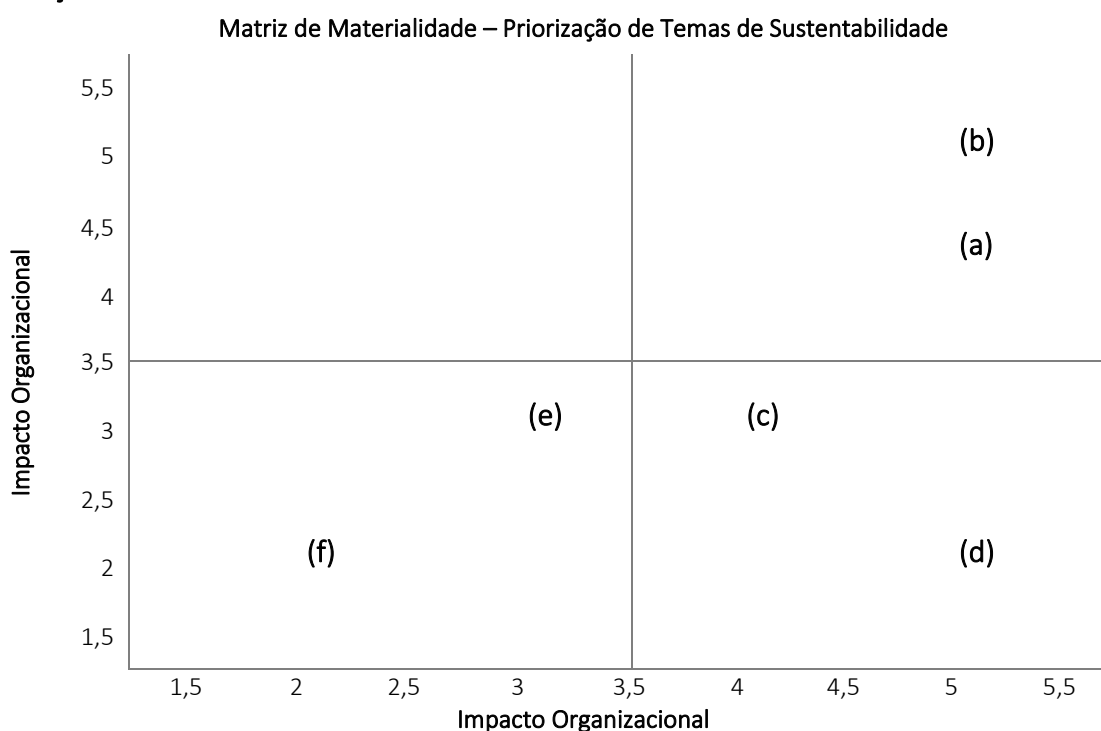
- **Prioridade alta:** temas com impacto elevado e grande importância para as partes interessadas — devem ser abordados com urgência
- **Prioridade média:** temas com impacto ou importância moderada — devem ser monitorizados e desenvolvidos progressivamente
- **Prioridade baixa:** temas com impacto reduzido e menor interesse público — podem ser mantidos sob observação.

## Exemplo de Matriz de Materialidade

Tema	Impacto Organizacional (1–5)	Importância para as Partes Interessadas (1–5)	Classificação Final
Redução do consumo de energia (a)	4	5	Prioridade alta
Igualdade de género na equipa (b)	5	5	Prioridade alta
Gestão de resíduos (c)	3	4	Prioridade média
Comunicação institucional (d)	2	5	Prioridade média
Digitalização de processos (e)	3	3	Prioridade média
Certificação ambiental (f)	2	2	Baixa prioridade

A **Representação Gráfica da Matriz de Materialidade** é apresentada abaixo. Esta representação posiciona cada tema de sustentabilidade com base no seu **impacto organizacional** e na **importância** que lhe é atribuída pelas partes interessadas.

### Representação Gráfica da Matriz de Materialidade



#### Interpretação:

- **Prioridade alta** – temas com impacto elevado e grande importância para as partes interessadas
- **Prioridade média** – temas com impacto ou importância moderada
- **Baixa prioridade** – temas com impacto reduzido e menor interesse por parte das partes interessadas
- Esta matriz pode ser utilizada para apoiar a tomada de decisões estratégicas, comunicar prioridades de ação e estruturar o **Relatório de Sustentabilidade** da organização.

#### Benefícios da Matriz de Materialidade:

- Garante **transparência** e foco estratégico;
- Alinha as ações com as **expectativas legítimas das partes interessadas**;
- Facilita a **responsabilização** e a comunicação com entidades financiadoras;
- Permite **priorizar recursos e esforços** nos temas mais relevantes;

- Fornece uma base sólida para a preparação do **Relatório de Sustentabilidade Não Financeira** (ver ponto 6).

## 5.5. Definição de Indicadores de Sustentabilidade

A definição de **indicadores de sustentabilidade** é uma etapa fundamental para garantir que os compromissos e ações delineados no Plano Anual de Sustentabilidade possam ser monitorizados, medidos e continuamente melhorados. Os indicadores permitem transformar a estratégia em prática mensurável, orientando a tomada de decisão, o reporte e a comunicação dos resultados.

Segundo Epstein e Buhovac (2014), os indicadores de desempenho são essenciais para traduzir as intenções de sustentabilidade em resultados concretos, promovendo **transparência, responsabilização e credibilidade organizacional**.

### a) Seleção de KPIs (Key Performance Indicators)

Os KPIs – **Key Performance Indicators** são métricas específicas que ajudam a quantificar (ou qualificar) o progresso em direção aos objetivos definidos. A sua seleção deve basear-se nos temas-chave e nas prioridades previamente identificados (ver pontos 5.3 e 5.4) e ser ajustada ao contexto e à realidade da organização.

#### Exemplos por dimensão

Dimensão	Tema / Tópico Prioritário	Indicador (KPI)	Unidade de Medida
Ambiental	Redução do consumo de energia (a)	Consumo de eletricidade por mês	kWh
Ambiental	Igualdade de género na equipa (b)	Percentagem de resíduos reciclados nas atividades organizacionais	%
Social	Gestão de resíduos (c)	Número de sessões internas de formação em sustentabilidade por ano	Número
Social	Comunicação institucional (d)	Índice de satisfação dos beneficiários relativamente aos serviços prestados	Escala de 1 a 5
Económica	Digitalização de processos (e)	Percentagem do orçamento atribuída a fornecedores locais	%
Económica	Certificação ambiental (f)	Montante de financiamento obtido para projetos sustentáveis	€

### b) Criação de Indicadores SMART

A aplicação da metodologia **SMART** garante que os indicadores definidos são:

- **S – Specific (Específicos):** descrevem de forma clara aquilo que está a ser medido
- **M – Measurable (Mensuráveis):** podem ser quantificados ou avaliados objetivamente
- **A – Achievable (Atingíveis):** estão dentro da capacidade real da organização
- **R – Relevant (Relevantes):** estão alinhados com os objetivos e valores da organização
- **T – Time-bound (Temporais):** são definidos dentro de um período de tempo específico.

#### Exemplos práticos de KPIs convertidos em Indicadores SMART:

##### i. Consumo de eletricidade

*Reduzir o consumo de eletricidade nos edifícios da organização em **15% até dezembro de 2025**.*

**SMART:** S = consumo de energia | M = 15% | A = plano técnico definido | R = redução do impacto ambiental | T = dez. 2025

#### ii. Resíduos reciclados

*Aumentar a percentagem de resíduos reciclados nas atividades organizacionais para **75% até ao final de 2024.***

**SMART:** S = taxa de reciclagem | M = 75% | A = campanhas internas e formação | R = redução de resíduos | T = dez. 2024

#### iii. Sessões internas de formação

*Realizar **pelo menos 6 sessões internas de formação em sustentabilidade** para a equipa até **julho de 2025.***

**SMART:** S = sessões de formação | M = 6 | A = equipa motivada | R = desenvolvimento de competências | T = jul. 2025

#### iv. Satisfação dos beneficiários

*Alcançar uma **pontuação média de satisfação dos beneficiários de 4,5 (em 5)** até ao segundo semestre de 2025.*

**SMART:** S = satisfação | M = 4,5 | A = inquéritos e melhoria contínua | R = qualidade dos serviços | T = jun. 2025

#### v. Compras a fornecedores locais

*Garantir que **pelo menos 40% do orçamento anual de compras** é direcionado para fornecedores locais até **ao final de 2024.***

**SMART:** S = compras locais | M = 40% | A = atualização do mapa de fornecedores | R = impacto económico local | T = dez. 2024

#### vi. Financiamento para projetos sustentáveis

*Obter **25.000 € em financiamento para iniciativas de sustentabilidade** até **dezembro de 2025.***

**SMART:** S = angariação de fundos | M = 25.000 € | A = equipa de projetos ativa | R = viabilidade das iniciativas de sustentabilidade | T = dez. 2025

### c) Integração com Sistemas de Reporte Existentes

Para serem eficazes, os indicadores de sustentabilidade devem ser integrados nos sistemas de gestão e reporte já existentes na organização. Esta integração evita duplicações, reduz a carga administrativa e reforça a consistência dos dados.

#### Plataformas e ferramentas mais comuns incluem:

- Relatórios anuais de atividades e financeiros;
- Relatórios de projetos financiados e candidaturas a apoios;
- Sistemas internos de recolha e gestão de dados, incluindo dashboards;
- Sistemas de gestão da qualidade e do ambiente (ex.: ISO 14001, ISO 9001, EMAS);
- Ferramentas digitais de reporte (ex.: Google Data Studio, Power BI).

A integração dos indicadores num sistema estruturado de gestão da sustentabilidade permite um acompanhamento contínuo, maior precisão na análise e uma comunicação eficaz dos resultados a todas as partes interessadas (Hubbard, 2009).

A definição de indicadores sólidos é uma das principais garantias de que o plano de sustentabilidade passará da intenção à ação. As organizações que implementam KPIs claros, relevantes e monitorizáveis tendem a melhorar o seu desempenho, a obter mais financiamento e a reforçar o seu papel enquanto agentes de mudança social e ambiental.

## 5.6. Planeamento de Ações e Iniciativas

O planeamento de ações e iniciativas representa o momento em que o **Plano Anual de Sustentabilidade** se torna operacional do ponto de vista estratégico. Após a identificação dos temas prioritários e a definição dos indicadores (ver secções 5.3 a 5.5), esta fase tem como objetivo transformar a estratégia em atividades concretas, com metas anuais claras, responsabilidades atribuídas e recursos devidamente alocados.

Segundo Bryson (2018), um planeamento eficaz exige que as organizações estabeleçam uma ligação direta entre os objetivos estratégicos e as atividades operacionais, promovendo coerência, foco e capacidade de implementação.

### a) Definição de Metas Anuais

As **metas anuais** correspondem aos objetivos específicos a alcançar num período de 12 meses e devem ser:

- Quantificáveis e verificáveis;
- Coerentes com os indicadores SMART previamente definidos (ver secção 5.5);
- Ambiciosas, mas realistas, tendo em conta os recursos disponíveis e o contexto organizacional;
- Alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relevantes.

As metas devem cobrir as três dimensões da sustentabilidade — **ambiental, social e económica** — e contribuir diretamente para os compromissos estabelecidos no plano estratégico da organização.

### Exemplo de metas anuais:

- Reduzir o consumo de energia nas instalações da organização em **15% até dezembro de 2025**;
- Aumentar a taxa de reciclagem em eventos e atividades anuais para **75%**;
- Realizar **6 sessões internas de formação em sustentabilidade** dirigidas à equipa técnica;
- Obter **25.000 €** para projetos de sustentabilidade até ao final do ano fiscal.

### b) Elaboração de Planos de Ação com Responsabilidades, Prazos e Recursos

Cada meta deve ser acompanhada por um **plano de ação detalhado**, que descreva:

Elemento	Descrição
Objetivo específico	O que a ação pretende alcançar (tema/tópico prioritário)
Atividades-chave	Quais os passos e tarefas necessários
Responsáveis	Quem lidera a implementação e quem presta apoio
Prazos	Qual é o calendário de execução
Recursos necessários	Orçamento, recursos humanos, materiais e logísticos necessários
Indicadores de sucesso	Como será medida a eficácia e os resultados

Este plano deve ser desenvolvido de forma **colaborativa**, envolvendo as equipas técnicas e os principais stakeholders, de modo a garantir o compromisso e o alinhamento organizacional.

### Exemplo: Metas anuais e plano de ação ligados aos ODS

Objetivo / Tema Prioritário	Ação / Atividade	Responsável	Prazo	Recursos	Indicador	ODS Associado
Reduzir o consumo de eletricidade	Instalação de sensores de movimento e temporizadores	Coordenador de TI	Março 2025	1.200 €, apoio técnico	Redução de 15% no consumo de eletricidade (kWh)	ODS 7 – Energia Acessível e Limpa
Aumentar a taxa de reciclagem	Instalar ecopontos e realizar formação para a equipa	Equipa de Logística	Abril 2025	800 €, materiais de formação	75% dos resíduos encaminhados para reciclagem	ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis
Promover a igualdade de género na liderança	Revisão da política de recrutamento e seleção	Coordenação de RH	Junho 2025	Consultoria externa	Aumento de 30% de mulheres em cargos de liderança	ODS 5 – Igualdade de Género
Formar a equipa em práticas ESG	Realizar 6 sessões internas de formação	RH / Formador Externo	Dezembro 2025	24 horas de formação	90% de satisfação dos participantes	ODS 4 – Educação de Qualidade
Envolver beneficiários na sustentabilidade	Realizar sessões participativas de recolha de ideias	Coordenação de Projetos	Outubro 2025	Tempo da equipa, coffee break	3 ideias aplicadas	ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis
Reduzir o uso de papel nos serviços administrativos	Implementar assinaturas digitais e armazenamento em cloud	Serviços Administrativos	Julho 2025	Software de gestão documental	Redução de 40% no consumo de papel A4	ODS 13 – Ação Climática
Reforçar as compras sustentáveis	Estabelecer parcerias com fornecedores locais certificados	Departamento Financeiro	Novembro 2025	Base de dados de fornecedores atualizada	50% dos contratos com fornecedores locais	ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico
Aumentar o financiamento verde	Submeter candidaturas a financiamentos ambientais	Equipa de Projetos	Contínuo	Tempo da equipa, consultoria	25.000 € angariados para projetos verdes	ODS 17 – Parcerias para o Desenvolvimento

#### c) Integração com os Planos de Atividade da Organização

O plano de sustentabilidade não deve constituir um documento isolado, mas sim estar **plenamente integrado** nos planos anuais de atividade da organização. Esta integração garante:

- **Coerência** entre a sustentabilidade e a missão da organização;
- **Alinhamento** com as ações financiadas e com os requisitos dos doadores;
- **Maior facilidade** na monitorização, avaliação e comunicação de resultados.

Segundo Muralidhar (2020), a sustentabilidade organizacional torna-se mais eficaz quando é **transversal a todos os processos de gestão**, estando incorporada no planeamento, no orçamento, na comunicação institucional e na própria cultura organizacional.

Um plano de ação bem estruturado permite transformar intenções em impacto. Ao definir metas claras, mobilizar os recursos adequados e integrar a sustentabilidade nas operações internas, as organizações contribuem para os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** e, simultaneamente, reforçam a sua **resiliência, credibilidade e relevância social**.

## 5.7. Orçamento e Recursos

O desenvolvimento de um orçamento claro e a identificação dos recursos necessários são etapas essenciais para garantir a viabilidade e a sustentabilidade das ações previstas no **Plano Anual de Sustentabilidade**.

O planeamento financeiro não é apenas um mecanismo de controlo — é uma **ferramenta estratégica** que alinha os objetivos com os meios disponíveis, assegurando uma gestão responsável e eficaz dos recursos financeiros.

Segundo Mikes e Kaplan (2015), a implementação bem-sucedida de estratégias em organizações sem fins lucrativos depende, em grande medida, da capacidade de **articular os recursos financeiros e operacionais com os objetivos previamente definidos**, de forma realista e orientada para o impacto.

### a) Estimativa de Custos

A estimativa de custos deve basear-se numa análise detalhada dos planos de ação definidos (ver ponto 5.6) e incluir todos os fatores relevantes para a sua implementação. A estrutura orçamental deve considerar:

- **Custos diretos** (materiais, equipamentos, serviços externos);
- **Custos operacionais** (logística, deslocações, comunicações);
- **Custos de recursos humanos** (horas de equipa técnica, coordenação, voluntariado);
- **Custos de monitorização e avaliação** (auditorias, indicadores, relatórios);
- **Custos de contingência ou imprevistos** (reserva orçamental entre 5% e 10%).

### Exemplo de Estrutura de Custos por Ação

Ação / Atividade	Tipo de Custo	Estimativa (€)
Instalação de sensores de movimento	Equipamento técnico + instalação	1.200
Criação de pontos de reciclagem e ecopontos	Materiais e transporte	850
Sessões participativas com beneficiários	Logística, aluguer de espaço, coffee-breaks	300
Formação interna em sustentabilidade (6 sessões)	Formadores, materiais, certificação	950
Revisão das políticas de igualdade e inclusão	Consultoria externa	1.500
Desenvolvimento da plataforma digital de reporte de sustentabilidade	Desenvolvimento web e manutenção	2.000
Produção de materiais de comunicação sustentável	Design, impressão ecológica	700
Campanha de sensibilização para a sustentabilidade	Anúncios em redes sociais, vídeos	1.200
Aquisição de software de gestão documental	Licença anual + formação	600
Preparação de candidaturas a financiamentos verdes	Apoio técnico	1.000
Avaliação externa do plano de sustentabilidade	Auditoria e relatório de impacto	1.300

Reserva de contingência (10%)	Necessidades urgentes ou imprevistas	1.260
		<b>Orçamento total estimado: 12.860</b>

### b) Identificação de Fontes de Financiamento (Internas e Externas)

A sustentabilidade financeira do plano depende da capacidade da organização para mobilizar um conjunto diversificado de fontes de financiamento. A combinação de recursos internos com apoios externos reforça a estabilidade orçamental e reduz riscos de dependência.

#### Fontes internas:

- Orçamento anual de funcionamento da organização;
- Reafectação de verbas provenientes de atividades menos estratégicas;
- Contribuições de membros, voluntários ou doadores internos.

#### Fontes externas:

- Programas europeus (ex.: Erasmus+, LIFE, CERV);
- Fundos nacionais;
- Parcerias com empresas no âmbito da responsabilidade social corporativa (RSC);
- Apoios de municípios, entidades públicas e fundações privadas;
- Campanhas de crowdfunding e doações online.

Segundo Salamon (2012), **modelos de financiamento mistos** tendem a aumentar a resiliência e a capacidade de inovação das organizações, especialmente nos setores social e ambiental.

### c) Alocação Eficiente de Recursos Humanos e Materiais

Para além dos recursos financeiros, a implementação do plano exige uma **abordagem estratégica à gestão dos recursos humanos e materiais**. Uma alocação eficiente assegura maior impacto e previne desperdícios.

#### Recomendações práticas:

- Atribuir membros da equipa a áreas temáticas e metas específicas;
- Mapear competências técnicas e voluntárias disponíveis;
- Optimizar o uso de espaços, equipamentos e materiais reutilizáveis;
- Integrar ferramentas digitais (ex.: plataformas colaborativas de gestão);
- Promover a partilha de recursos entre projetos internos.

Murray, Skene e Haynes (2017) defendem que a adoção de princípios da **economia circular** e de uma gestão integrada dos recursos internos reforça a coerência ética e ambiental da ação organizacional. Um plano de sustentabilidade sem um orçamento realista permanece apenas uma intenção. Ao estimar custos de forma rigorosa, identificar oportunidades de financiamento e alocar recursos de forma estratégica, a organização reforça a sua capacidade de gerar um impacto mensurável, real e sustentável, garantindo simultaneamente a sua resiliência institucional.

De acordo com a tabela apresentada anteriormente, a **tabela final da Estrutura de Custos encontra-se atualizada**.

## ✂ Exemplo: Estimativa de Custos com Alocação de Recursos

Ação / Atividade	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Estimativa (€)
Instalação de sensores de movimento	Técnico de instalação	Sensores de presença, equipamento de instalação	1.200
Criação de pontos de reciclagem e ecopontos	–	Contentores seletivos, materiais para ecopontos	850
Sessões participativas com beneficiários	Facilitadores, coordenadores	Espaço para eventos, coffee-breaks	300
Formação interna em sustentabilidade (6 sessões)	Formadores, coordenadores	Materiais de formação, certificados	950
Revisão das políticas de igualdade e inclusão	Consultor externo	–	1.500
Desenvolvimento da plataforma digital de reporte de sustentabilidade	Programadores, técnicos	Plataforma digital, custos de manutenção web	2.000
Produção de materiais de comunicação sustentável	Designer gráfico, coordenador	Papel ecológico, tinta ecológica, impressão	700
Campanha de sensibilização para a sustentabilidade	Equipa de redes sociais, coordenadores	Vídeos, anúncios nas redes sociais, materiais promocionais	1.200
Aquisição de software de gestão documental	–	Licença do software de gestão documental, formação	600
Preparação de candidaturas a financiamentos verdes	Especialista em financiamentos	–	1.000
Avaliação externa do plano de sustentabilidade	Auditor externo	Relatório de impacto, auditoria	1.300
Reserva de contingência (10%)	–	–	1.260
<b>Total estimado:</b>			<b>12.860</b>

To use and download for free other examples of this tool, click here

<https://drive.google.com/drive/folders/1Q3cptIXrK18GZRkFL2ea1-gi6rRwAYU6?hl=it>



## 5.8. Implementação e Monitorização

A **implementação e monitorização** do Plano Anual de Sustentabilidade representam a fase operacional e de avaliação contínua das ações definidas. Esta etapa garante que os objetivos são efetivamente concretizados no terreno, que os recursos são utilizados de forma eficiente e que os impactos são registados, analisados e comunicados com transparência.

Segundo Hatry (2014), a monitorização é uma **ferramenta de aprendizagem organizacional** que permite corrigir falhas atempadamente e reforça a responsabilização perante as partes interessadas. Para tal, é essencial planear um calendário de implementação, promover reuniões regulares de acompanhamento e utilizar ferramentas digitais adequadas ao contexto da organização.

### a) Calendário de Implementação

O **calendário de implementação** (ou cronograma de execução) é uma ferramenta essencial de planeamento operacional que organiza as atividades ao longo do ano, distribuindo-as por períodos e permitindo visualizar o progresso global do plano. Esta linha temporal deve ser **clara, acessível e atualizada regularmente**.

#### ✂ Exemplo de Calendário de Implementação

Ação / Atividade	Responsável	Início	Fim	Estado Atual
Instalação de sensores de movimento	Coordenação Técnica	Jan 2025	Fev 2025	Em curso
Criação de pontos de reciclagem e campanha de sensibilização	Equipa de Sustentabilidade	Fev 2025	Abr 2025	Planeado
Formação interna em sustentabilidade	RH / Formador Externo	Mar 2025	Jul 2025	Não iniciado
Revisão da política de inclusão e igualdade	Direção / Consultor Externo	Mar 2025	Mai 2025	Em curso
Submissão de candidaturas a financiamentos verdes	Equipa de Projetos	Jan 2025	Dez 2025	Em andamento
Avaliação intermédia e ajustamento do plano	Equipa de Coordenação	Jul 2025	Jul 2025	Planeado

Para utilizar e descarregar gratuitamente outros exemplos desta ferramenta, clique aqui [https://drive.google.com/drive/folders/1-RvO\\_-uuVsz3g7mdiwZv9o4rQ\\_ycPYRf?hl=it](https://drive.google.com/drive/folders/1-RvO_-uuVsz3g7mdiwZv9o4rQ_ycPYRf?hl=it)



### b) Reuniões Periódicas de Acompanhamento

As **reuniões de acompanhamento** têm como objetivo manter o plano vivo e participativo, promovendo a análise do progresso, identificando dificuldades e permitindo a tomada de decisões corretivas.

Estas reuniões devem ocorrer de forma **regular**, envolver os **principais responsáveis** e servir de base para a atualização dos **dashboards** e para a elaboração dos relatórios de monitorização.

### Exemplo de Registo de Reunião de Acompanhamento.

Data	Objetivo da Reunião	Participantes	Principais Tópicos	Decisões e Próximos Passos
15 jan 2025	Lançamento oficial do plano	Direção, Equipa Técnica, RH	Validação do calendário de ações, apresentação pública	Divulgar o cronograma; iniciar ações de eficiência energética
12 mar 2025	Revisão do progresso do 1.º trimestre	Coordenação + Equipa de Sustentabilidade	Avaliação dos pontos de reciclagem e campanha de sensibilização	Aumentar o número de formações internas
10 jun 2025	Foco nos temas sociais e de inclusão	RH, Equipa ESG, Parceiros Locais	Inclusão na equipa e práticas de diversidade	Aprovar nova política de recrutamento
15 jul 2025	Avaliação intercalar do plano	Toda a Equipa	Execução, desvios, comunicação	Ajustar plano de formação e prazos de reporte
15 dez 2025	Encerramento anual e preparação do relatório	Direção e Equipa Técnica	Resultados alcançados, lições aprendidas, estrutura do relatório	Iniciar redação e recolha de evidências

### c) Ferramentas Digitais de Monitorização

As ferramentas digitais permitem à organização acompanhar, partilhar e analisar o progresso do Plano de Sustentabilidade de forma eficiente, colaborativa e transparente. Estes recursos facilitam atualizações em tempo real, promovem a centralização da informação e apoiam a tomada de decisões com base em dados fiáveis.

Ao integrar estas plataformas no processo de monitorização, a organização garante maior rigor, agiliza processos internos e reforça a comunicação entre equipas.

#### Exemplos de Ferramentas Digitais de Monitorização

Ferramenta	Função Principal	Utilização Sugerida
Trello / Notion / Asana	Gestão visual de tarefas e equipas	Organizar ações por pilares ou temas da sustentabilidade
Google Sheets / Excel	Monitorização de KPIs, metas e prazos	Criar dashboards com fórmulas e gráficos de progresso
Power BI / Data Studio	Dashboards interativos e visualização de dados	Analisar resultados e comparar áreas temáticas
Slack / Teams / Discord	Comunicação interna e acompanhamento contínuo	Facilitar coordenação entre equipas e gestão

### Exemplo: Tabela de Monitorização de KPIs e Prazos (de acordo com o plano de ação simplificado acima – ver p. 21)

Tema / Objetivo	Responsável	Indicador	Valor de Referência (2024)	Meta 2025	Valor Atual	Estado	ODS Associado
Reduzir o consumo de energia em 15%	Coordenação Técnica	Consumo anual de eletricidade (kWh)	20 000 kWh	17 000 kWh	18 200 kWh	Em progresso	ODS 7 – Energia Limpa e Acessível
Atingir 75% de taxa de reciclagem em eventos	Equipa de Logística	Taxa de reciclagem (%)	52%	75%	66%	Em progresso	ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis

Implementar política inclusiva de recrutamento	RH / Direção	Política revista e aprovada	Política em revisão	Política aprovada	Em aprovação	Planeado	ODS 5 – Igualdade de Género
Realizar 6 sessões internas de formação ESG	RH / Formador Externo	Nº de formações realizadas	2 sessões	6 sessões	3 sessões	Em progresso	ODS 4 – Educação de Qualidade
Envolver beneficiários em sustentabilidade	Coordenação de Projetos	Nº de propostas implementadas	0 propostas	3 propostas	2 propostas	Em execução	ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis
Reduzir uso de papel em 40%	Serviços Administrativos	Redução no consumo de folhas A4 (%)	100 000 folhas	-40%	-35%	Em progresso	ODS 13 – Ação Climática
Reforçar compras sustentáveis	Departamento Financeiro	Percentagem de contratos com fornecedores locais	20%	50%	45%	Em progresso	ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico
Submeter candidaturas para financiamento verde (nº)	Equipa de Projetos	Nº de candidaturas submetidas	3	5	4	Quase concluído	ODS 17 – Parcerias para o Desenvolvimento Sustentável

Esta tabela pode ser atualizada mensal ou trimestralmente para apoiar as reuniões de acompanhamento e a preparação do relatório final de sustentabilidade. Um processo eficaz de implementação e monitorização garante que o plano de sustentabilidade não é apenas declarativo, mas verdadeiramente transformador. Com um calendário estruturado, reuniões regulares e ferramentas digitais adequadas, a organização assegura eficiência operacional, transparência e capacidade de resposta às necessidades das partes interessadas e ao contexto envolvente.

Após a fase de implementação e monitorização do **Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional**, torna-se essencial consolidar os resultados, sistematizar os impactos observados e comunicar de forma clara o progresso alcançado. Esta transição marca o início do segundo pilar do E-Manual: o **Relatório de Sustentabilidade Não Financeiro**.

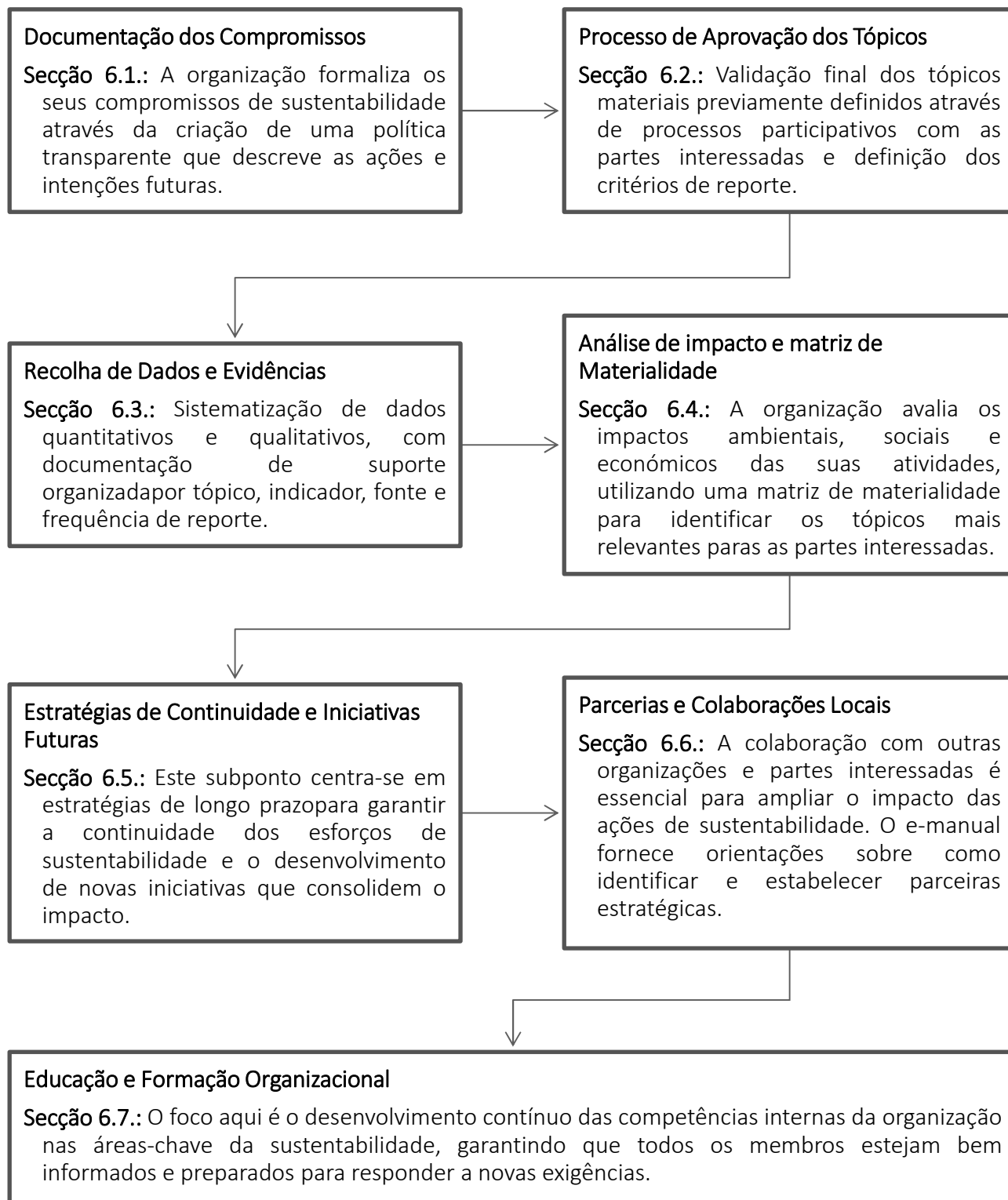
Este segundo eixo tem como objetivo organizar e apresentar — de forma transparente e rigorosa — os compromissos assumidos, os indicadores alcançados, as boas práticas implementadas e os desafios enfrentados ao longo do ciclo anual. Tal como recomendado pela **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, este processo deve assentar na abordagem da **Dupla Materialidade**, refletindo não apenas os impactos gerados pela organização, mas também os riscos e oportunidades que fatores externos representam para o seu desempenho (Biernacki, 2023).

O relatório não deve ser encarado como um documento meramente técnico, mas como um **instrumento de envolvimento das partes interessadas, de reconhecimento institucional e de responsabilização perante a comunidade**. Ao dar continuidade ao ciclo de planeamento, execução e avaliação, este pilar reforça o compromisso da organização com a transparência, a melhoria contínua e a transformação sustentável.

# **Relatório de Sustentabilidade Não Financeiro**

## 6. PILAR 2: Relatório de Sustentabilidade Não Financeira

Este pilar orienta as organizações na criação de um **relatório de sustentabilidade não financeiro** que documenta os seus impactos e compromissos de sustentabilidade. As secções e subpontos correspondentes a este pilar são:



## 6.1. Declaração de Intenções e Compromisso Político

A **declaração de intenções e compromisso político** serve como a abertura formal do Relatório de Sustentabilidade Não Financeira, representando a posição oficial da organização relativamente à sustentabilidade, à sua missão social e à sua responsabilidade de prestar contas de forma transparente das suas atividades às partes interessadas. Esta declaração deve ser endossada pelos órgãos de governação de topo (como o Conselho de Administração, a Liderança Executiva ou o Conselho de Gestão), conferindo-lhe legitimidade institucional e garantindo o alinhamento estratégico com os valores e objetivos da organização.

### a) Visão e Missão Organizacional

A declaração deve estar ancorada na **visão e missão da organização**, refletindo o seu propósito, o seu papel na sociedade e o impacto positivo que pretende gerar. Estes elementos orientadores devem estar atualizados e alinhados com os desafios atuais da sustentabilidade e da justiça social.

*“A missão e a visão de uma organização são a base da sua identidade institucional, fornecendo o enquadramento essencial para definir prioridades estratégicas e operacionais” (Bryson, 2018).*

### b) Compromisso com a Sustentabilidade e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A declaração deve reforçar o **compromisso da organização com a sustentabilidade**, incorporando uma abordagem holística que abranja as dimensões ambiental, social e económica. Este compromisso deve alinhar-se com a Agenda 2030 das Nações Unidas e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), servindo como quadro de referência global.

*“A sustentabilidade institucional implica mais do que boas intenções — exige objetivos claros, mensuráveis e socialmente relevantes” (Epstein & Buhovac, 2014).*

Este alinhamento permite à organização comunicar a sua contribuição para os objetivos globais, fortalecer a sua relevância institucional e mobilizar as partes interessadas em torno de um propósito partilhado.

### c) Envolvimento da Liderança e Integração na Estratégia de Governação

O envolvimento ativo da liderança e dos órgãos de governação é essencial para a credibilidade e eficácia das estratégias de sustentabilidade. É fundamental demonstrar que a gestão de topo está comprometida com a implementação, monitorização e melhoria contínua dos compromissos assumidos.

Neste contexto, é importante destacar a relevância da **CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive**, que exige que as organizações abrangidas reportem os seus impactos ambientais, sociais e de governação (ESG) de forma padronizada, com base no princípio da **Dupla Materialidade** (Biernacki, 2023). Embora muitas organizações do terceiro setor ainda não estejam legalmente sujeitas a esta diretiva, a adoção voluntária dos seus princípios representa uma oportunidade estratégica para reforçar a transparência, alinhar-se com normas europeias e preparar-se para futuras exigências de financiamento e reputação.

*“A liderança desempenha um papel decisivo na institucionalização da sustentabilidade, promovendo a sua integração transversal na cultura e gestão da organização” (Muralidhar, 2020).*

### Estrutura Recomendada para a Declaração de Compromisso

Elemento	Conteúdo Recomendado
Identificação da Organização	Nome, tipo de entidade, missão e área de atuação
Visão Institucional	Perspetiva sustentável a longo prazo e contribuição social desejada
Missão e Valores Fundamentais	Princípios orientadores e compromisso com a responsabilidade institucional
Compromisso com os ODS	ODS prioritários e objetivos específicos aos quais a organização pretende contribuir
Referência à CSRD	Alinhamento voluntário com a diretiva europeia e adoção do princípio da dupla materialidade
Posicionamento da Liderança	Declaração assinada assumindo o compromisso político com os princípios definidos no relatório
Data e Validação Formal	Assinatura e data de validação por pessoa com autoridade formal

### Exemplos de Declaração Adaptáveis

#### Exemplo 1:

“Na **[Nome da Organização]**, assumimos a sustentabilidade como um pilar estratégico da nossa missão social. Guiados pelos princípios da Agenda 2030 das Nações Unidas e alinhados com o espírito da Diretiva Europeia **CSRD**, comprometemo-nos a avaliar os nossos impactos de forma holística e transparente, adotando o princípio da **Dupla Materialidade** como ferramenta de planeamento e prestação de contas. Este relatório reflete o nosso compromisso contínuo com um desenvolvimento inclusivo, justo e resiliente, liderado pelo envolvimento pleno do nosso Conselho e das nossas equipas técnicas. Ao fazê-lo, reforçamos a nossa missão de contribuir ativamente para uma sociedade mais sustentável, inclusiva e responsável.”

#### Exemplo 2:

“Na **[Nome da Organização]**, acreditamos que a sustentabilidade não é apenas um objetivo, mas um compromisso transversal que deve orientar todas as nossas decisões, práticas e relações com a comunidade. A nossa missão de promover **[inserir causa ou grupo-alvo, por exemplo, inclusão social, educação ambiental, apoio a populações vulneráveis]** exige uma ação coerente com os valores da justiça social, da equidade intergeracional e do respeito pelo planeta. Neste relatório, reafirmamos o nosso alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a nossa adesão voluntária aos princípios da Diretiva Europeia **CSRD**, reconhecendo a importância crescente da **Dupla Materialidade** como referência para a avaliação e reporte de impactos.

Reafirmamos o papel ativo da nossa liderança na integração da sustentabilidade como prioridade organizacional, garantindo que os compromissos aqui expressos são acompanhados de ação concreta, objetivos claros e do envolvimento contínuo das nossas partes interessadas. Este documento não é apenas um exercício de reporte — é um reflexo da cultura que estamos a construir: mais transparente, mais participativa e mais resiliente. Uma cultura em que cada projeto, cada parceria e cada decisão contribui para um futuro coletivo mais sustentável e mais humano.”

## 6.2. Processo de Aprovação dos Temas

O processo de aprovação dos temas é uma etapa crítica no desenvolvimento do **Relatório de Sustentabilidade Não Financeira**, durante a qual o conjunto de tópicos materiais previamente identificados e priorizados no **Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional** (ver Secções 5.3: Temas-Chave de Sustentabilidade e 5.4: Matriz de Priorização da Materialidade) é consolidado e validado. Esta etapa assegura que os temas incluídos no relatório refletem com precisão as prioridades estratégicas da organização, os impactos mais relevantes e as expectativas legítimas das suas partes interessadas. Três fases fundamentais devem ser consideradas:

### a) Consolidação dos Tópicos Materiais Identificados no Plano

A primeira fase envolve compilar os temas-chave que já foram identificados, avaliados e hierarquizados, e consolidá-los numa lista final de tópicos materiais. Este processo deve basear-se em:

- Os impactos da organização nas dimensões ambiental, social e económica;
- O alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relevantes;
- A análise da Matriz de Materialidade desenvolvida na Secção 5.4;
- Os princípios da **Dupla Materialidade**, tal como definidos na **CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive** (Biernacki, 2023), integrando tanto a materialidade de impacto como a materialidade financeira.

Esta consolidação é essencial para delimitar o conteúdo do relatório e garantir coerência e foco na comunicação dos compromissos e resultados da organização.

### b) Validação por Partes Interessadas Estratégicas

A validação dos tópicos materiais deve ser realizada com o envolvimento direto das partes interessadas mais relevantes, garantindo a legitimidade do processo e promovendo o diálogo com aqueles que influenciam e são influenciados pela organização. Esta validação pode assumir várias formas:

- Inquéritos participativos a partes interessadas internas e externas;
- Sessões de auscultação ativa (*focus groups*, *world cafés*);
- Reuniões formais com conselhos consultivos ou órgãos de governação;
- Revisão externa por parceiros, financiadores ou especialistas temáticos.

A norma **AA1000 Stakeholder Engagement Standard** (AccountAbility, 2015) destaca a importância do envolvimento sistemático e ético das partes interessadas como motor de transparência, confiança e responsabilidade.

### c) Definição dos Critérios de Reporte

Após o processo de validação, deve ser definido o método de reporte de cada tema, com base em critérios claros de materialidade, relevância e mensurabilidade. Estes critérios devem garantir:

- Alinhamento com as **GRI Standards** (Global Reporting Initiative, 2021);
- Integração com os indicadores e metas definidos no Plano Anual (ver Secção 5.5);

- Compatibilidade com os requisitos da **CSRD**, particularmente no que diz respeito à justificação da seleção dos tópicos e à aplicação da abordagem de dupla materialidade;
- Clareza, comparabilidade e periodicidade dos dados apresentados.

“O conteúdo do relatório de sustentabilidade deve resultar de uma avaliação de materialidade robusta, envolvendo as partes interessadas e suportada por critérios de reporte coerentes e transparentes” (Eccles & Krzus, 2018).

### Tabela de Referência – Etapas do Processo de Aprovação dos Temas

Etapa	Descrição	Ferramentas Recomendadas
1. Consolidação dos Temas	Agrupamento final e priorização dos tópicos materiais com base na matriz	Matriz de Materialidade
2. Validação pelas Partes Interessadas	Recolha de feedback das principais partes interessadas internas e externas	Inquéritos, entrevistas, <i>focus groups</i>
3. Definição dos Critérios de Reporte	Definição de métricas, fontes de dados e frequência de reporte	Modelos de indicadores e fichas de validação de temas

### Exemplo Prático – Consolidação e Aprovação de Temas (com base nas Secções 5.3 e 5.4)

Tema-Chave Identificado	Impacto Organizacional (1–5)	Importância para as Partes Interessadas (1–5)	Classificação Final	Validação pelas Partes Interessadas	Critérios de Reporte	ODS Relevante	Dimensão
Redução do consumo de energia nas instalações	4	5	Prioridade Alta	Confirmado através de inquérito com equipa técnica e direção	Indicador: consumo mensal de energia (kWh); meta: -15%	ODS 7 – Energia Acessível e Limpa	Ambiental
Promoção da igualdade de género na liderança	5	5	Prioridade Alta	Validado em focus group com colaboradores	% de mulheres em cargos de gestão; política de recrutamento equitativa	ODS 5 – Igualdade de Género	Social
Gestão de resíduos em eventos	3	4	Prioridade Média	Sugerido por parceiros ambientais locais	Total de resíduos gerados e reciclados (kg); metas anuais de melhoria	ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis	Ambiental
Compras sustentáveis	3	3	Prioridade Média	Validado em reunião com a equipa financeira	% de contratos com fornecedores	ODS 8 – Trabalho Digno e	Económica

forneecedores locais					locais; critérios de compras éticas	Crescimento Económico	
Inclusão digital dos beneficiários	2	5	Prioridade Média	Levantado por organizações de base comunitária	Nº de beneficiários com acesso digital regular; nº de iniciativas de formação	ODS 10 – Redução das Desigualdades	Social

Em síntese, a aprovação dos tópicos materiais não é apenas uma etapa técnica, mas um momento estratégico de validação participativa das prioridades de sustentabilidade da organização. A clareza no processo, o envolvimento ético das partes interessadas e o alinhamento com referenciais reconhecidos, como as **GRI Standards** e a **CSRD**, reforçam a legitimidade do relatório e criam confiança entre as partes interessadas relativamente aos compromissos assumidos.

### 6.3. Recolha de Dados e Evidências

A fase de recolha de dados e evidências é um dos pilares centrais no desenvolvimento de um Relatório de Sustentabilidade Não Financeira robusto, transparente e eficaz. É através desta etapa que se assegura a credibilidade da informação reportada, permitindo não só validar as metas definidas no Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional, mas também demonstrar de forma clara e objetiva os impactos concretos gerados pela organização.

Segundo Hatry (2014), “a medição sistemática do desempenho é essencial para garantir a responsabilização, facilitar a tomada de decisões baseada em evidências e impulsionar a melhoria contínua”. Assim, os dados recolhidos devem ser representativos, verificáveis e contextualizados, estando devidamente organizados por tema, indicador, fonte e frequência.

#### a) Sistematização dos Dados Recolhidos

A sistematização refere-se à organização metódica dos dados recolhidos, utilizando ferramentas adequadas e intuitivas para a equipa técnica. Esta tarefa exige a definição clara de responsabilidades, fontes, periodicidade e formatos de registo, facilitando a agregação e posterior análise das evidências.

Fontes comuns incluem:

- Relatórios internos;
- Fichas de monitorização de atividades;
- Bases de dados operacionais;
- Plataformas colaborativas (ex.: Google Drive, SharePoint);
- Ferramentas de Business Intelligence (ex.: Power BI, Google Data Studio).

#### b) Evidência Documental

A evidência documental reforça a precisão dos dados apresentados e permite ilustrações tangíveis e auditáveis das realizações da organização. Fotografias, registos escritos, formulários preenchidos,

atas de reuniões, testemunhos de participantes e outros documentos ajudam a construir um relatório mais completo, envolvente e transparente.

De acordo com Patton (2008), a triangulação de dados — ou seja, o cruzamento entre evidência quantitativa e qualitativa — aumenta a fiabilidade dos resultados e permite compreender não apenas o “quanto”, mas também o “como” e o “porquê” dos impactos alcançados.

### c) Indicadores Quantitativos e Qualitativos

A seleção e utilização de indicadores deve refletir os temas prioritários identificados nas fases anteriores (ver pontos 5.3 e 5.4), com os dados organizados por dimensão da sustentabilidade (ambiental, social e económica), ODS associado e tipo de medição.

É importante assegurar um equilíbrio entre:

- **Indicadores quantitativos** (e.g., número de beneficiários, % de redução do consumo energético);
- **Indicadores qualitativos** (e.g., perceção de bem-estar, feedback das partes interessadas).

A **Global Reporting Initiative** (2021) enfatiza a importância de métricas comparáveis e baseadas em evidências como um critério essencial de qualidade no reporte não financeiro.

### Ferramenta Prática: Grelha de Sistematização de Dados e Evidências

A tabela abaixo apresenta um modelo de grelha que as organizações podem utilizar para planear e organizar a recolha de dados, com base nos temas definidos na Matriz de Materialidade (ver ponto 5.4):

Tema-Chave Prioritário	Indicador Principal	Tipo de Indicador	Fonte de Dados	Frequência	Evidência Documental	ODS Associado
Redução do consumo de energia nas instalações	Consumo mensal de energia em kWh	Quantitativo	Contadores de energia; faturas de serviços	Mensal	Faturas, registos técnicos, gráficos de consumo	ODS 7 – Energia Acessível e Limpa
Igualdade de género na liderança	% de mulheres em cargos de liderança	Quantitativo	Registos de RH	Semestral	Relatórios internos, política de igualdade	ODS 5 – Igualdade de Género
Gestão de resíduos em eventos	% de resíduos reciclados vs. gerados	Quantitativo	Registos logísticos dos eventos	Trimestral	Fotografias, contratos com recicladores	ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis
Inclusão digital dos beneficiários	Número de participantes com acesso digital	Misto	Inquéritos, fichas de projeto	Semestral	Formulários, capturas de ecrã, entrevistas	ODS 10 – Redução das Desigualdades
Compras sustentáveis a fornecedores locais	% de contratos com	Quantitativo	Base de dados financeira	Anual	Contratos, registos de fornecedores,	ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico

	fornecedores locais				atas de reuniões	
--	------------------------	--	--	--	------------------------	--

Este ponto representa a materialização prática do trabalho desenvolvido nas etapas anteriores. A identificação dos temas-chave (5.3), a sua priorização (5.4), a definição de indicadores (5.5) e o planeamento das ações (5.6) culminam aqui, na organização da evidência que sustentará o relatório de sustentabilidade.

É, por isso, o elo que garante consistência entre o que é planeado, o que é executado e o que é reportado.

Ao implementar esta grelha, as organizações reforçam a sua capacidade de demonstrar um impacto real, sustentado e transparente.

#### 6.4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade

A análise de impacto representa uma etapa-chave no Relatório de Sustentabilidade Não Financeira, pois permite à organização avaliar criticamente os resultados alcançados em relação aos objetivos definidos, identificar os efeitos gerados nas dimensões ambiental, social e económica, e reforçar a transparência junto das partes interessadas. Esta etapa desempenha um papel estratégico ao permitir ajustar o planeamento, melhorar a tomada de decisão e demonstrar o valor acrescentado das intervenções realizadas.

Segundo Epstein e Buhovac (2014), uma análise de impacto eficaz exige não apenas a recolha de dados fiáveis, mas também a sua interpretação contextual, considerando tanto a dinâmica interna da organização como o ambiente externo em que esta opera.

##### a) Avaliação dos Resultados Alcançados

Nesta fase, devem ser analisados os indicadores de desempenho definidos em secções anteriores (particularmente em 5.5 – Indicadores de Sustentabilidade e 6.3 – Recolha de Dados e Evidências) para verificar o grau de concretização das metas estabelecidas no Plano Anual de Sustentabilidade.

A avaliação deve considerar:

- Cumprimento das metas quantitativas (ex.: % de redução no consumo energético);
- Execução das ações planeadas (ver secção 5.6);
- Grau de participação das partes interessadas;
- Contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A apresentação dos resultados pode incluir tabelas comparativas, gráficos de desempenho e análises evolutivas anuais.

##### b) Representação Gráfica dos Impactos

A representação visual dos impactos melhora a legibilidade e a compreensão dos dados pelos diferentes públicos do relatório. Formatos recomendados incluem:

- Gráficos de barras e linhas para comparar indicadores ao longo do tempo;
- Mapas de impacto que localizem territórios e grupos-alvo afetados;
- Diagramas que evidenciem contributos para os ODS;

- Dashboards síntese que apresentem progressos por dimensão da sustentabilidade (ambiental, social, económica).

Estes elementos visuais são ferramentas essenciais para demonstrar a coerência entre o planeamento, a execução e os resultados, melhorando a acessibilidade da informação.

### c) Reflexão sobre Limitações e Constrangimentos

Para garantir a integridade e credibilidade do reporte, é fundamental que a organização reconheça também as dificuldades enfrentadas, metas não alcançadas e fatores que limitaram o impacto esperado. Esta reflexão crítica pode incluir:

- Restrições orçamentais;
- Falta de recursos humanos ou técnicos;
- Resistência organizacional à mudança;
- Impacto de fatores externos (ex.: pandemia, contexto político ou económico).

Esta prática de autorreflexão é apoiada por Patton (2008), que defende que o reconhecimento de limitações e aprendizagens é uma característica fundamental da maturidade organizacional e da melhoria contínua.

#### Ferramenta de Apoio: Mapa de Impacto e Materialidade

Tema-Chave	Indicador de Desempenho	Resultado Alcançado	ODS Associado	Observações e Constrangimentos
Redução do consumo de energia	-15% de consumo em kWh	-12,4%	ODS 7 – Energia Acessível e Limpa	Atrasos na instalação de sensores
Igualdade de género na liderança	% de mulheres em cargos de liderança	40% (meta: 50%)	ODS 5 – Igualdade de Género	Resistência cultural e número reduzido de candidaturas femininas
Gestão de resíduos em eventos	% de reciclagem	78% (meta: 75%)	ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis	Meta superada – boas práticas replicadas internamente
Inclusão digital dos beneficiários	Nº de participantes com acesso digital regular	115 beneficiários	ODS 10 – Redução das Desigualdades	Acesso limitado a dispositivos
Compras sustentáveis	% de contratos com fornecedores locais certificados	48% (meta: 50%)	ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico	Falta de fornecedores locais certificados

Esta secção representa o momento de integração e validação dos dados recolhidos e das ações implementadas. Relaciona-se diretamente com:

- Secções 5.3 e 5.4: Identificação e priorização dos temas-chave;
- Secção 5.5: Definição dos indicadores de sustentabilidade;
- Secção 5.6: Planeamento das ações e metas;
- Secção 6.3: Recolha e sistematização de dados.

A análise de impacto e a matriz de materialidade permitem às organizações fechar o ciclo de planeamento estratégico com base em evidências reais, garantindo que o relatório de sustentabilidade funciona simultaneamente como ferramenta de prestação de contas e catalisador de aprendizagem e melhoria contínua.

### Integração de KPIs – Resumo Operacional para Monitorização

Como complemento à análise de impacto e à matriz de materialidade apresentadas nesta secção, recomenda-se a construção de uma tabela de síntese de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs), que permita a consolidação clara e integrada dos dados essenciais recolhidos ao longo do ciclo de sustentabilidade.

#### Ferramenta de Apoio: Tabela de Síntese de KPIs

Tema de Sustentabilidade	KPI	Baseline do Ano Anterior	Meta para este Ano	Resultado deste Ano	Estado	Tendência	ODS Associado
Consumo de Energia	Redução em kWh	20.000 kWh	-15%	-12,4%	Parcialmente alcançado	↓	ODS 7
Igualdade de Género na Liderança	% de mulheres em cargos de liderança	30%	50%	40%	Em progresso	↑	ODS 5
Inclusão Digital	Beneficiários com acesso regular	90	120	115	Próximo da meta	↑	ODS 10

Ao integrar esta tabela, a organização reforça a coerência entre planeamento e avaliação, promovendo a transparência e garantindo que os dados analisados estão ancorados em métricas claras, verificáveis e alinhadas com os ODS.

### 6.5. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras

As estratégias de continuidade e as iniciativas futuras representam a fase de transição entre o ciclo de avaliação e a próxima etapa de planeamento estratégico. Esta secção do Relatório de Sustentabilidade Não Financeira não encerra apenas o processo de reporte; pelo contrário, abre um novo ciclo de ação. O objetivo é reforçar o compromisso da organização com a melhoria contínua e demonstrar a sua capacidade de refletir, adaptar-se e evoluir perante os desafios e aprendizagens identificados.

Segundo Epstein e Buhovac (2014), uma organização sustentável é aquela que **“aprende com os seus impactos, responde às mudanças do contexto e é capaz de conceber soluções transformadoras para o futuro”**.

#### a) Lições Aprendidas

As lições aprendidas representam o conjunto de conhecimentos resultante da implementação prática do Plano Anual de Sustentabilidade. Ao sistematizar estas lições, a organização constrói uma

base sólida de aprendizagem organizacional e memória institucional, que deve orientar o planeamento futuro.

### Exemplos de Lições Aprendidas

Tema-Chave	Resultado Avaliado	Fator Crítico de Sucesso	Obstáculo ou Lição Relevante
Redução do consumo de energia	Meta de -15% quase alcançada	Sensibilização interna eficaz	Necessidade de manutenção preventiva mais regular
Igualdade de género na liderança	40% de mulheres em cargos de liderança	Forte compromisso da gestão de topo	Resistência cultural em alguns departamentos
Inclusão digital dos beneficiários	Acesso digital garantido a 115 beneficiários	Parcerias com centros de inclusão digital	Necessidade de apoio técnico contínuo aos formandos
Compras sustentáveis	48% de contratos com fornecedores locais	Base de dados de fornecedores atualizada	Falta de fornecedores certificados ambientalmente na região

### b) Planeamento de Iniciativas Futuras

As iniciativas futuras devem ser desenvolvidas com base na análise de impacto, nos resultados alcançados e nas necessidades ainda não satisfeitas. Devem refletir tendências emergentes e incluir objetivos realistas e inovadores que ampliem o impacto da organização.

### Exemplos de Planeamento de Futuras Iniciativas

Nova Iniciativa Proposta	Tema Relacionado	Justificação com Base nos Dados	Indicador Proposto	ODS Visado
Lançar campanha digital de sensibilização ecológica	Sustentabilidade ambiental	Falta de literacia ecológica entre beneficiários	Nº de visualizações/interações	ODS 13 – Ação Climática
Criar rede de fornecedores locais sustentáveis	Compras responsáveis	Número baixo de contratos com fornecedores certificados	Nº de fornecedores com certificação verde	ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico
Programa de capacitação em igualdade e inclusão	Igualdade de género e inclusão	Feedback interno sobre resistência	Nº de sessões realizadas; taxa de participação	ODS 5 – Igualdade de Género
Estabelecer protocolos com universidades e centros de I&D	Inovação organizacional	Potencial elevado para melhoria baseada em evidência	Nº de parcerias estabelecidas	ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestruturas

### c) Integração no Ciclo de Melhoria Contínua

A melhoria contínua é a base de uma organização resiliente e inovadora. Inspirada no ciclo **PDCA – Plan, Do, Check, Act (ISO, 2015)**, esta abordagem implica integrar os resultados da avaliação no novo ciclo de planeamento e atualizar continuamente os instrumentos de gestão da sustentabilidade.

## Ações Recomendadas para Melhoria Contínua

Ação de Melhoria	Fonte de Diagnóstico	Instrumento a Atualizar	Frequência de Revisão
Rever indicadores e metas ambientais	Dados do ponto 6.3 (evidência quantitativa)	Dashboard de KPIs	Anual
Atualizar Matriz de Materialidade	Contributos das partes interessadas (ponto 6.2)	Matriz de Temas Prioritários	Bienal
Reforçar formação interna	Lições aprendidas (ponto 6.5-a)	Plano de capacitação	Semestral
Criar <i>dashboard</i> online de monitorização	Recomendações de reuniões (ponto 5.8-b)	Ferramenta digital de reporte ESG	Trimestral

*“A aprendizagem organizacional depende da capacidade de transformar dados e avaliações em mudança prática, institucionalizada e duradoura”* (Hatry, 2014).

A Secção 6.5 consolida o papel do relatório não financeiro enquanto ferramenta estratégica e dinâmica. Em articulação com os pontos anteriores:

- **5.6 e 5.7** – reforça a importância do planeamento e da afetação eficiente de recursos;
- **6.3 e 6.4** – assenta na recolha de dados e análise de impacto;
- **6.2** – ajusta prioridades com base na validação das partes interessadas;
- **6.1** – dá expressão prática ao compromisso político assumido no início do relatório.

Ao projetar ações futuras com base em evidência real, o relatório torna-se um documento vivo, orientador e transformador, promovendo a evolução constante da sustentabilidade organizacional.

### 6.6. Parcerias e Colaborações Locais

As parcerias locais e as colaborações interinstitucionais são um dos pilares fundamentais de uma estratégia de sustentabilidade organizacional eficaz e duradoura. No contexto do Relatório de Sustentabilidade Não Financeira, esta secção procura evidenciar não apenas os resultados alcançados, mas também a forma como a organização se posiciona como agente colaborativo e mobilizador de redes de impacto.

Segundo Salamon (2012), *“as organizações da sociedade civil são tanto mais eficazes quanto maior for a sua capacidade de se conectar com outros atores públicos, privados e comunitários, promovendo soluções partilhadas e sustentáveis”* Assim, a descrição e análise das parcerias devem refletir uma lógica de co-criação, potenciando práticas colaborativas que amplifiquem os resultados sociais, ambientais e económicos.

#### a) Projetos em Rede

Os projetos em rede promovem uma abordagem sistémica e intersectorial, permitindo que as organizações combinem recursos, conhecimentos e legitimidade para enfrentar desafios complexos, como a exclusão social, a transição ecológica ou a literacia digital. Este modelo possibilita que as organizações alcancem um maior número de pessoas, ampliem a diversidade de competências e consolidem respostas sustentáveis em diferentes territórios.

## Exemplos de projetos colaborativos em rede:

Nome do Projeto	Tipo de Rede	Entidades Parceiras	Objetivo Geral	Resultados-Chave	ODS Relacionados
<b>Circular Community</b>	Rede local de economia circular	Município, empresas de reciclagem, ONGs	Promover práticas de reutilização e reciclagem em bairros urbanos	+2 toneladas de resíduos reciclados em 6 meses	ODS 11, 12
<b>Digital for All</b>	Consórcio de inclusão digital	Escolas, bibliotecas, centros juvenis	Reduzir a exclusão digital em populações vulneráveis	120 beneficiários formados	ODS 4, 10
<b>Green+ Network</b>	Plataforma ambiental interassociativa	10 ONGs e grupos informais	Desenvolver ações de educação ecológica	4 campanhas públicas de sensibilização em 1 ano	ODS 13, 17
<b>Eco Neighborhoods</b>	Rede de comunidades verdes	Municípios, associações locais	Criar espaços comunitários verdes e participativos	5 hortas urbanas criadas, 8 eco-oficinas	ODS 11, 13
<b>Sustainable Academy</b>	Rede comunitária de formação	Universidades, associações de bairro	Oferecer cursos sobre sustentabilidade comunitária	150 participantes, 10 cursos realizados	ODS 4, 17

### b) Protocolos de Colaboração com Entidades Públicas e Privadas

Os protocolos de colaboração formalizam compromissos entre diferentes partes interessadas e reforçam a previsibilidade, a sustentabilidade e a credibilidade das intervenções. Estes protocolos devem ser documentados, com uma descrição clara dos objetivos, das responsabilidades e do impacto pretendido.

#### Tipos relevantes de protocolos colaborativos incluem:

- **Com governos locais:** para implementar planos locais de ação climática;
- **Com empresas privadas:** para fornecimento ético de bens e apoio logístico a eventos sustentáveis;
- **Com universidades e centros de investigação:** para transferência de conhecimento e inovação social;
- **Com associações comunitárias:** para coorganizar iniciativas culturais, ambientais ou educativas.

Exemplo de tabela de protocolos de colaboração estabelecidos:

Entidade Parceira	Tipo de Entidade	Objetivo do Protocolo	Tipo de Apoio	Resultados Alcançados	Validação
<b>Município X</b>	Público	Promover compostagem comunitária	Apoio logístico, cedência de espaços	3 hortas urbanas implementadas	Relatório de parceria técnica

<b>Universidade Y</b>	Ensino Superior	Formação em Sustentabilidade e ESG	Equipa técnica, materiais didáticos	2 formações realizadas, 45 pessoas formadas	Certificados digitais emitidos
<b>Empresa Z</b>	Privada	Apoio ao evento “Semana Verde”	Patrocínio, fornecimento de materiais reciclados	Evento com 400 participantes	Feedback positivo (87%)
<b>Unidade Local de Saúde</b>	Saúde Pública	Programa de educação para o bem-estar ambiental	Consultoria técnica, participação em eventos	200 participantes em sessões de sensibilização ambiental	Relatório conjunto
<b>Cooperativa Social Verde</b>	Cooperativa	Fornecer cabazes biológicos a famílias vulneráveis	Produtos, transporte, apoio técnico	100 famílias apoiadas com produtos frescos	Testemunhos dos beneficiários

### c) Exemplo de Boas Práticas Colaborativas

As boas práticas devem ser destacadas com base na sua inovação, replicabilidade e impacto direto. Idealmente, devem demonstrar como a colaboração interinstitucional permitiu alcançar resultados que seriam difíceis de atingir individualmente.

<b>Prática Colaborativa</b>	<b>Tema de Sustentabilidade</b>	<b>Entidades Envolvidas</b>	<b>Resultados Quantitativos</b>	<b>Testemunho Qualitativo</b>	<b>ODS Contribuídos</b>
<b>EcoSchools in Action</b>	Educação ambiental juvenil	ONG + escolas públicas	350 alunos envolvidos	“Aprendi a reutilizar papel na escola.” – Aluno	ODS 4, 12
<b>Feira Comunitária de Trocas</b>	Economia circular local	Município + grupos informais	210 itens trocados	“Foi ótimo partilhar sem gastar dinheiro.” – Participante	ODS 11, 8
<b>Rotas Verdes</b>	Mobilidade sustentável	Empresa de transportes + município	3 rotas cicláveis criadas	“Agora vou de bicicleta para o trabalho desde o projeto.” – Cidadão	ODS 13
<b>Oficina Solidária de Reparação</b>	Consumo sustentável	Associação local + voluntários	150 pequenos eletrodomésticos reparados	“Já não deito fora os meus aparelhos.” – Reformado	ODS 12
<b>Fórum Local de Sustentabilidade</b>	Participação cívica e ambiental	ONG + moradores + governo local	3 assembleias com 200 participantes	“Foi a primeira vez que participei numa decisão do bairro.” – Cidadão	ODS 16, 11

Esta secção liga-se diretamente aos capítulos anteriores, nomeadamente:

- 5.2 – As parcerias resultam do mapeamento e envolvimento ativo das partes interessadas;
- 5.6 e 5.7 – Muitas ações e alocação de recursos dependem de colaborações externas;
- 6.3 e 6.4 – Os impactos colaborativos e as evidências devem ser documentados e analisados;
- 6.5 – As parcerias funcionam como alavanca para continuidade e inovação.

As colaborações locais não só reforçam a relevância e legitimidade das organizações, como também potenciam a inovação social, o enraizamento territorial e a eficácia na resposta a desafios públicos complexos.

## 6.7. Educação e Formação Organizacional

A educação e formação organizacional são componentes centrais de uma estratégia de sustentabilidade robusta e transformadora. Através da capacitação contínua, da promoção da literacia ecológica e digital e do desenvolvimento de uma cultura organizacional sustentável, as organizações não só aumentam a sua eficácia interna, como se tornam agentes ativos na transição ecológica e social.

Como afirma Sterling (2001), a educação para a sustentabilidade implica **“uma mudança profunda nos paradigmas de aprendizagem, centrada no pensamento sistémico, na ação transformadora e na responsabilidade partilhada.”** Neste sentido, investir em processos sistemáticos de formação reforça a resiliência organizacional, fomenta a inovação social e promove um alinhamento genuíno com os valores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

**a) Ao integrar esta tabela no final da secção 6.4, a organização reforça a coerência entre o planeamento e a avaliação, promovendo a transparência e garantindo que os dados analisados estão ancorados em métricas claras, verificáveis e alinhadas com os ODS**

As iniciativas de formação interna têm como objetivo alinhar os conhecimentos técnicos e estratégicos das equipas com os compromissos de sustentabilidade da organização. Estas ações formativas devem responder às necessidades específicas da instituição, utilizando metodologias participativas e conteúdos adaptados às diferentes áreas funcionais.

**Exemplos de iniciativas de capacitação organizacional:**

Iniciativa de Formação	Público-Alvo	Objetivo	Nº de Participantes	Avaliação de Satisfação	Frequência
Workshop ESG: Conceitos e Prática	Direção e Coordenação	Introduzir os pilares ESG	20	9,1 / 10	Trimestral
Formação “ODS e Planeamento Local”	Coordenadores de Projeto	Integrar os ODS no planeamento e nas ações	15	8,7 / 10	Anual
Sessão de Boas Práticas de Sustentabilidade	Toda a Equipa	Partilhar casos internos e promover inovação colaborativa	30	9,5 / 10	Bimensal
Curso “Gestão de Projetos com Critérios ESG”	Equipa Técnica	Planeamento estratégico com foco ambiental e social	18	9,3 / 10	Semestral
Laboratório de Avaliação de Impacto	Técnicos e Avaliadores	Definir indicadores e medir resultados sustentáveis	12	9,0 / 10	Pontual

## b) Literacia Ecológica e Digital

A literacia ecológica e digital permite que as equipas compreendam os contextos ambientais em que operam e utilizem ferramentas digitais para otimizar o seu trabalho. Segundo Bianchi et al. (2022), as competências sustentáveis exigem “**pensamento crítico, visão de futuro e competências de colaboração digital.**”

Estas ações devem priorizar a acessibilidade, o pragmatismo e o alinhamento com referenciais europeus como o **GreenComp** (competências verdes) e o **DigComp** (competências digitais).

Exemplos de ações de formação em literacia ecológica e digital:

Ação de Literacia	Formato	Competência Desenvolvida	Ferramenta / Abordagem	Público-Alvo
Curso “Digitalização para a Sustentabilidade”	Online	Gestão de informação e dados em contextos ESG	Google Workspace, Trello	Técnicos e Gestores
Workshop “Compostagem e Economia Circular”	Presencial	Práticas sustentáveis do quotidiano e redução de resíduos	Demonstração prática	Equipa Operacional
Webinar “Introdução ao GreenComp”	Virtual	Competências nucleares de sustentabilidade	Plataforma Zoom	Toda a Organização
Workshop “Design Thinking para Impacto Social”	Híbrido	Inovação centrada no utilizador e resolução criativa de problemas	Miro, Canva	Equipas de Projeto
Sessão “Cibersegurança e Sustentabilidade Digital”	Virtual	Proteção de dados e responsabilidade ambiental no digital	Ferramentas open-source	Área Administrativa

## c) Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional Sustentável

Uma cultura organizacional sustentável expressa-se através da integração transversal de valores, comportamentos e práticas alinhadas com a justiça social, a equidade intergeracional e o respeito pelos limites do planeta. Esta transformação cultural não ocorre por decreto, mas através de processos contínuos de participação, formação e comunicação interna coerente.

Como afirma Muralidhar (2020), “*as organizações sustentáveis são aquelas que aprendem, se adaptam e integram a sustentabilidade como parte do seu ADN estratégico.*”

### Indicadores de Maturidade Cultural Organizacional

Indicador	Estado Atual (2024)	Meta (2025)	Fonte de Evidência
% de ações de formação com componentes ESG	40%	70%	Relatórios internos de formação
Existência de uma Política de Sustentabilidade aprovada	Não	Sim	Documento formal da Direção
Nível de envolvimento em iniciativas verdes	Médio	Elevado	Inquéritos internos, relatórios participativos
% de ideias de sustentabilidade implementadas	25%	50%	Plataforma de sugestões
Canal interno para denúncias ambientais	Não	Sim	Plano de Ética e Boas Práticas
Inclusão da sustentabilidade nos relatórios de avaliação de desempenho	Parcial	Total	Modelos anuais de avaliação de desempenho

Esta secção consolida o investimento em competências, cultura e inovação organizacional. Reforça:

- **Pontos 5.6 e 5.7:** a importância da formação para garantir a implementação eficaz dos planos e a gestão eficiente dos recursos;
- **Pontos 6.3 e 6.4:** a literacia interna melhora a qualidade dos dados e a análise de impacto;
- **Ponto 6.5:** apoia uma cultura de aprendizagem contínua e de adaptação baseada em evidências;
- **Pontos 6.1 e 6.2:** dá expressão prática ao compromisso político e à validação dos temas de sustentabilidade.

Investir na formação e na cultura organizacional é investir na longevidade, resiliência e relevância social da organização.

## 7. Ligação Operacional entre o Planeamento e o Reporte de Sustentabilidade

A ligação entre o Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional (**PILAR 1**) e o Relatório de Sustentabilidade Não Financeira (**PILAR 2**) constitui um momento-chave na construção de uma estratégia de sustentabilidade coerente, integrada e baseada em evidências. Longe de serem processos isolados, o planeamento e o reporte formam um ciclo contínuo e interdependente, onde cada decisão estratégica gera um compromisso, e cada ação concretizada produz dados, aprendizagens e responsabilidade a reportar.

Esta secção visa clarificar os vínculos lógicos, funcionais e operacionais entre os dois pilares centrais do E-Manual, reforçando a ideia de que o reporte não financeiro é o resultado direto de um bom planeamento, de uma monitorização eficaz e da capacidade reflexiva da organização.

Ao longo do PILAR 1 foram desenvolvidas ferramentas como checklists, grelhas de benchmarking, matrizes de materialidade, planos de ação e dashboards de monitorização, que alimentam diretamente os subtemas do PILAR 2, permitindo produzir relatórios tecnicamente fundamentados, com narrativas consistentes e evidências documentais claras. Assim, esta articulação é essencial para:

- Garantir rastreabilidade entre metas definidas, ações implementadas e resultados reportados;
- Evitar duplicações e omissões no reporte, integrando desde o início uma lógica de *accountability*;
- Facilitar auditorias e validações externas, especialmente no contexto dos novos requisitos da **CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive**;
- Reforçar a confiança das partes interessadas através da demonstração de consistência, transparência e compromisso com a melhoria contínua.

Para operacionalizar esta relação entre os dois temas, são apresentadas **três dimensões complementares de articulação**, representadas de forma visual e funcional, cada uma com um foco específico:

### a) Tabela de Articulação entre o PILAR 1 e o PILAR 2

Esta matriz cruzada identifica quais os elementos do processo de planeamento (Pilar 1) que servem como inputs diretos e necessários para os elementos correspondentes do relatório (Pilar 2). Por exemplo, evidencia que a identificação e a priorização dos temas (pontos 5.3 e 5.4) estão diretamente ligadas à definição dos conteúdos de reporte (ponto 6.2), ou que a matriz de partes interessadas (ponto 5.2) sustenta o compromisso político (6.1), as parcerias (6.6) e as ações de formação (6.7).

Esta tabela funciona como um roteiro funcional para as equipas técnicas, consultores e decisores, garantindo que nenhum passo crítico é negligenciado e que os processos estão alinhados desde a conceção até à comunicação pública.

#### **b) Tabela de Relação de Resultados: PILAR 1 → PILAR 2**

Esta tabela detalha os principais resultados, evidências e produtos gerados durante o processo de planeamento estratégico (Pilar 1), que servem de suporte e estrutura ao relatório de sustentabilidade não financeira (Pilar 2).

Ao indicar, por exemplo, que a “percentagem de mulheres em cargos de liderança”, definida no plano (indicador SMART no ponto 5.5), deve ser medida, monitorizada e reportada no ponto 6.4 (análise de impacto), a tabela assegura consistência entre o que é prometido e o que é efetivamente entregue, evitando que o relatório se transforme num exercício de marketing desligado da realidade operacional da organização.

#### **c) Tabela de Relação de Ferramentas: PILAR 1 → PILAR 2**

A tabela final organiza as ferramentas práticas e operacionais desenvolvidas no Pilar 1 que devem ser reutilizadas, adaptadas e complementadas no Pilar 2. Estas incluem, entre outras:

- A **Checklist de Diagnóstico Interno** (5.1), utilizada como base para a análise crítica no ponto 6.3 (recolha de dados);
- A **Matriz de Materialidade** (5.4), retomada no ponto 6.4 (análise de impacto);
- A **Grelha de Monitorização de KPIs** (5.8), reutilizada no ponto 6.3 e essencial para a visualização dos resultados.

A reutilização destas ferramentas reforça a eficiência dos processos, evita a duplicação de esforços e garante que o relatório está ancorado em instrumentos reais de gestão e não em declarações genéricas. Além disso, assegura uma rastreabilidade clara dos dados desde o planeamento até à comunicação, tornando o relatório mais transparente e auditável.

A articulação entre o Pilar 1 e o Pilar 2 não é apenas uma relação funcional — é o fio condutor de uma abordagem madura e estratégica à sustentabilidade organizacional. Representa a transição da intenção para a prática documentada e desta para um relatório com valor estratégico e comunicacional.

Esta secção reforça também que o E-Manual não é apenas um conjunto de recomendações, mas sim um ciclo operacional completo, onde cada decisão e ação gera informação, impacto e responsabilidade partilhada.

## 7.1. Tabela de Articulação entre o PILAR 1 e o PILAR 2

Tema 1 – Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional	6.1. Declaração de Intenções e Compromisso Político	6.2. Processo de Aprovação dos Temas	6.3. Recolha de Dados e Evidências	6.4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade	6.5. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras	6.6. Parcerias e Colaborações Locais	6.7. Educação e Formação Organizacional
5.1. Análise da Situação Atual (Benchmarking)	✓ Contexto inicial e visão estratégica	✓ Referência para priorização dos temas	✓ Fontes para recolha de dados	✓ Base para análise de resultados	✓ Identificação de oportunidades de melhoria	✓ Mapeamento de stakeholders relevantes	✓ Diagnóstico de necessidades formativas
5.2. Identificação e Envolvimento das Partes Interessadas	✓ Legitimidade institucional da liderança	✓ Validação participativa de temas	✓ Dados qualitativos e expectativas	✓ Confronto com impactos percebidos	✓ Inclusão de feedback para novas ações	✓ Formalização de parcerias	✓ Envolvimento de stakeholders em ações formativas
5.3. Temas-Chave de Sustentabilidade	✓ Alinhamento com missão e ODS	✓ Lista base de temas materiais	✓ Guia o tipo de dados a recolher	✓ Avaliação por tema prioritário	✓ Referência para novas metas e ações	✓ Justificação temática para colaborações	✓ Foco temático para formação
5.4. Matriz de Priorização dos Temas	🔄 Integração com visão estratégica	✓ Base visual e lógica para seleção	✓ Base para evidências a recolher	✓ Ponto central para análise de impacto	✓ Reavaliação de prioridades futuras	✓ Alinhamento com parceiros temáticos	🔄 Orientação para conteúdos formativos
5.5. Indicadores de Sustentabilidade	🔄 Suporte para compromissos mensuráveis	🔄 Apoio técnico para definição de critérios	✓ Dados de monitorização	✓ Métricas para avaliação e reporte	✓ Ajuste de metas futuras	🔄 Indicadores de desempenho partilhados	✓ Inclusão de KPIs nos planos de formação
5.6. Planeamento de Ações e Iniciativas	✓ Operacionalização da visão e compromisso	🔄 Planeamento prático dos temas	✓ Geração de evidências documentais	✓ Monitorização das ações implementadas	✓ Continuidade e redesenho de ações	✓ Execução conjunta com parceiros	✓ Planos integrados de formação
5.7. Orçamento e Recursos	🔄 Viabilidade das intenções	🔄 Definição dos meios necessários	✓ Recursos documentados e evidenciados	✓ Análise da eficiência do investimento	✓ Planeamento de novas alocações	✓ Cofinanciamento e recursos partilhados	✓ Recursos para formação
5.8. Implementação e Monitorização	✓ Garantia de compromisso e liderança ativa	✓ Monitorização contínua dos temas	✓ Principal fonte de dados operacionais	✓ Consolidação de dados e impactos	✓ Base para definição de ações futuras	✓ Monitorização de contributos colaborativos	✓ Monitorização de indicadores de formação

✓ = Contributo direto e essencial

🔄 = Contributo complementar ou de suporte

## 7.2. Tabela de Relação de Outputs: PILAR 1 → PILAR 2

Ponto de Geração de Output – Pilar 1	Output Produzido	Utilização no Pilar 2
5.1. Análise da Situação Atual (Benchmarking)	Diagnóstico comparativo; lacunas identificadas; boas práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.1:</b> Suporte para a Declaração de Intenções e contexto estratégico</li> <li>• <b>6.2:</b> Justificação da relevância dos temas selecionados</li> </ul>
5.2. Identificação e Envolvimento das Partes Interessadas	Mapeamento de stakeholders; registos de participação; expectativas recolhidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.1:</b> Inclusão no compromisso político</li> <li>• <b>6.2:</b> Validação dos temas materiais</li> <li>• <b>6.3:</b> Fontes qualitativas de dados e evidências</li> </ul>
5.3. Temas-Chave de Sustentabilidade	Lista de temas estruturada por dimensões ESG e ODS associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.2:</b> Base para seleção e aprovação dos temas do relatório</li> <li>• <b>6.4:</b> Referência central para análise de impacto</li> </ul>
5.4. Matriz de Priorização dos Temas	Classificação por impacto e relevância; gráfico de materialidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.2:</b> Consolidação dos temas materiais</li> <li>• <b>6.4:</b> Avaliação quantitativa de impacto</li> </ul>
5.5. Indicadores de Sustentabilidade	KPIs definidos por dimensão e objetivos SMART	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.3:</b> Base técnica para recolha de dados</li> <li>• <b>6.4:</b> Avaliação quantitativa de impacto</li> <li>• <b>6.5:</b> Ajuste de metas e continuidade</li> </ul>
5.6. Planeamento de Ações e Iniciativas	Planos operacionais com objetivos, prazos, responsabilidades e metas claras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.3:</b> Evidência de implementação e dados para recolha</li> <li>• <b>6.4:</b> Avaliação das ações realizadas</li> <li>• <b>6.5:</b> Definição de iniciativas futuras</li> </ul>
5.7. Orçamento e Recursos	Plano orçamental por ação; recursos alocados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.4:</b> Avaliação da eficiência dos recursos</li> <li>• <b>6.5:</b> Redefinição de alocações para novos ciclos</li> </ul>
5.8. Implementação e Monitorização	Registos de progresso; dashboards de monitorização; relatórios intermédios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6.3:</b> Principais fontes de evidência</li> <li>• <b>6.4:</b> Análise dos resultados alcançados</li> <li>• <b>6.5:</b> Lições aprendidas e recomendações para o futuro</li> </ul>

Esta tabela demonstra que cada subponto do Pilar 1 gera outputs específicos (dados, decisões, ferramentas) que são essenciais para sustentar o conteúdo, a credibilidade e a profundidade do Pilar 2.

Assim, garante que o **Relatório de Sustentabilidade Não Financeira**:

- Se baseia em evidência real (e não apenas em narrativas);
- Reflete com rigor os compromissos e práticas implementadas;
- Permite comprovar impacto e assegurar *accountability* perante as partes interessadas.

Além disso, assegura **coerência entre o que foi planeado (Pilar 1) e o que é comunicado e melhorado (Pilar 2)** – reforçando uma lógica de gestão sustentável assente em ciclos contínuos de melhoria.

### 7.3. Tabela de Relação: PILAR 1 → PILAR 2

Ferramenta / Tabela (Pilar 1)	Descrição Funcional	Ligação com Pontos do Pilar 2
Análise de Diagnóstico Interno	Avalia práticas e recursos existentes na organização em matéria de sustentabilidade	<b>6.1:</b> Suporta a contextualização e o compromisso político <b>6.2:</b> Justifica a seleção dos temas prioritários
Grelha de Benchmarking	Compara as práticas organizacionais com referências externas e boas práticas	<b>6.1 &amp; 6.2:</b> Suporte à construção da declaração institucional e validação temática com base na análise comparativa
Matriz SWOT – Sustentabilidade Organizacional	Analisa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças numa perspetiva de sustentabilidade	<b>6.5:</b> Informa as lições aprendidas e o planeamento de futuras iniciativas
Matriz de Stakeholders (Influência/Interesse)	Mapeia e classifica as partes interessadas estratégicas pela sua influência e interesse	<b>6.2:</b> Apoia a validação dos temas e os processos participativos
Tabela de Temas-Chave de Sustentabilidade	Lista e categoriza os temas-chave por dimensão ESG, alinhamento com ODS e prioridades organizacionais	<b>6.2 &amp; 6.4:</b> Suporta a materialidade e a análise de impacto
Matriz de Priorização de Temas (Materialidade)	Relaciona o impacto organizacional com a relevância para stakeholders	<b>6.2:</b> Identificação e validação de temas materiais <b>6.4:</b> Avaliação visual dos impactos reportados
Tabela de Indicadores SMART (por Tema/ODS)	Define KPIs mensuráveis, específicos e com prazos por área de sustentabilidade	<b>6.3:</b> Orienta a recolha de dados e evidências <b>6.4:</b> Permite avaliar resultados e impacto
Plano Anual de Ação (tabela com ODS, metas, prazos, responsáveis)	Organiza a execução das ações planeadas	<b>6.3:</b> Fonte de dados para registo de evidências <b>6.5:</b> Base para reflexão sobre ações futuras
Tabela de Monitorização de KPIs e Prazos	Acompanha o progresso dos indicadores e o cumprimento de metas	<b>6.3 &amp; 6.4:</b> Dados quantitativos para o relatório <b>6.5:</b> Identifica desvios, ajusta ciclos e projeta novas ações
Calendário de Execução + Registos de Reuniões de Acompanhamento	Ferramenta operacional do plano, com decisões e registos de progresso	<b>6.4:</b> Avaliação da execução e impacto <b>6.5:</b> Sistematização de feedback e melhoria contínua

Os instrumentos desenvolvidos no Tema 1 não são apenas ferramentas operacionais — são **estruturas de suporte direto** ao relatório não financeiro. Eles:

- Fornecem os **dados, evidências e critérios** sobre os quais o Relatório de Sustentabilidade (Tema 2) é construído;
- Impedem que o relatório seja meramente descritivo, tornando-o técnico, fundamentado e alinhado com os princípios **CSRD** e **GRI**;
- Promovem **coerência e transparência** entre o que foi planeado, implementado e comunicado, permitindo aprendizagem organizacional e melhoria contínua.

Esta interligação assegura a **integridade metodológica do E-Manual** e reforça a capacidade das organizações para demonstrar impacto e responsabilidade social e ambiental.

## 8. Considerações Finais

Este Manual Digital Operacional para a Sustentabilidade Organizacional foi concebido como um guia prático, estruturado e progressivo, destinado a apoiar organizações do terceiro setor no desenvolvimento de estratégias sustentáveis, digitais e participativas, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com referenciais europeus como a CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Ao longo deste manual, foram desenvolvidos dois eixos fundamentais de atuação:

- **O Plano Anual de Sustentabilidade Organizacional (Pilar 1)**, centrado no planeamento estratégico de práticas sustentáveis, desde o diagnóstico interno até ao acompanhamento das ações e à afetação eficiente de recursos;
- **O Relatório de Sustentabilidade Não Financeira (Pilar 2)**, que funciona como ferramenta de comunicação transparente, prestação de contas e reconhecimento do impacto organizacional perante stakeholders e comunidade.

Através de instrumentos práticos (checklists, grelhas de benchmarking, matrizes de materialidade, mapas de impacto, dashboards), o E-Manual oferece um percurso coerente entre planeamento e reporte, promovendo a integração sistémica da sustentabilidade na cultura organizacional.

Este recurso reforça a importância de articular:

- a identificação e priorização de temas materiais;
- a definição de indicadores mensuráveis e metas anuais;
- a recolha e análise de evidências de impacto;
- a formação interna e o desenvolvimento da literacia ecológica e digital;
- a mobilização de *stakeholders* e redes colaborativas;
- e a melhoria contínua como princípio estruturante da maturidade institucional.

A adoção das metodologias aqui apresentadas contribui não apenas para o cumprimento de requisitos legais e regulamentares, mas, sobretudo, para o fortalecimento da missão social das organizações e para a criação de valor partilhado com os territórios e comunidades onde atuam.

Como refere Rifkin (2019), *“as organizações que melhor se adaptarem à convergência entre sustentabilidade, inovação digital e economia circular serão as protagonistas da transformação social do século XXI.”*

Este manual não pretende ser um documento estático, mas sim uma ferramenta viva, adaptável e em permanente evolução. Por isso, desafiamos a sua organização:

### **Crie uma nova dinâmica institucional de sustentabilidade.**

Envolva colegas, direção, equipa técnica, voluntários e parceiros. Comece com pequenos passos e avance com consistência. Estructure um plano anual participativo, reporte os seus impactos sociais e ambientais com rigor e posicione a sua organização como agente de mudança, alinhado com os ODS, com as diretivas europeias e com as expectativas legítimas dos seus *stakeholders*.

### **Seja um modelo de ética institucional, inovação estratégica e maturidade organizacional.**

Porque a sustentabilidade organizacional começa com uma decisão... e transforma-se através da ação.

## 9. Referências Bibliográficas

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015*. <https://www.accountability.org>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, C. (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/13286>
- Biernacki, P. (2023). *Double Materiality Guidelines*. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2018). *The Nordic model: An analysis of leading practices in ESG disclosure*. Nordic Council of Ministers.
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. SAGE Publications.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2nd ed.). Greenleaf Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 - Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use*. ISO.
- Hatry, H. P. (2014). *Transforming performance measurement for the 21st century*. Urban Institute Press.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2015). When one size doesn't fit all: Evolving directions in risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 37–40.
- Muralidhar, K. (2020). *Sustainability, stakeholder governance, and corporate purpose*. Springer.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369–380.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). SAGE Publications.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949.
- Rifkin, J. (2019). *The green new deal: Why the fossil fuel civilization will collapse by 2028, and the bold economic plan to save life on Earth*. St. Martin's Press.
- Salamon, L. M. (2012). *The state of nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press.
- Sterling, S. (2001). *Sustainable education: Re-visioning learning and change*. Green Books.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/goals>

# Anexos

Logo da Organização  
(colocar aqui)

# Plano Anual de Sustentabilidade

Ano: XXXX

Pessoa(s) responsável(is):

---

---

---

# Índice

## **1. Lista de Verificação de Diagnóstico Interno**

- 1.1. Levantamento interno das práticas e recursos existentes
- 1.2. Análise comparativa externa (benchmarking)
- 1.3. Matriz SWOT – Sustentabilidade Organizacional

## **2. Envolvimento das Partes Interessadas**

- 2.1. Mapeamento das partes interessadas internas e externas
- 2.2. Matriz Poder/Interesse (Matriz de Stakeholders)
- 2.3. Recolha de dados (através de inquéritos, grupos focais ou reuniões)
- 2.4. Mapa de Expectativas das Partes Interessadas

## **3. Definição dos Temas/Tópicos-chave de Sustentabilidade**

- 3.1. Relação dos Tópicos ou Temas com os ODS, políticas locais e o enquadramento ESG

## **4. Priorização de Tópicos – Matriz de Materialidade**

- 4.1. Avaliar o impacto organizacional e a importância percebida
- 4.2. Representação gráfica da Matriz de Materialidade

## **5. Definição de Indicadores**

- 5.1. Indicadores-chave SMART

## **6. Planeamento de Ações e Iniciativas**

- 6.1. Definir objetivos anuais e plano de ação alinhado com os ODS

## **7. Planeamento de Orçamento e Recursos**

- 7.1. Estimativa de custos com afetação de recursos

## **8. Implementação e Monitorização**

- 8.1. Calendário de execução
- 8.2. Reuniões periódicas de acompanhamento
- 8.3. Tabela de monitorização

## 1. Lista de Verificação de Diagnóstico Interno

### 1.1. Levantamento interno das práticas e recursos existentes

Área	Tópico	Prática Existente	Formalizada?	Implementada na Prática?	observações

Leitura da Lista de Verificação apresentada e respetiva análise crítica:

### 1.2. Análise comparativa externa (benchmarking)

Tema/Tópico	Organização de Referência	Boa Prática Observada	Possível Adaptação na nossa organização

Leitura da Tabela e respetiva análise crítica:

### 1.3. Matriz SWOT – Sustentabilidade Organizacional

FORÇAS (INTERNAS)		FRAQUEZAS (INTERNAS)	
OPORTUNIDADES (EXTERNAS)		AMEAÇAS (EXTERNAS)	

Observações detalhadas da análise SWOT:

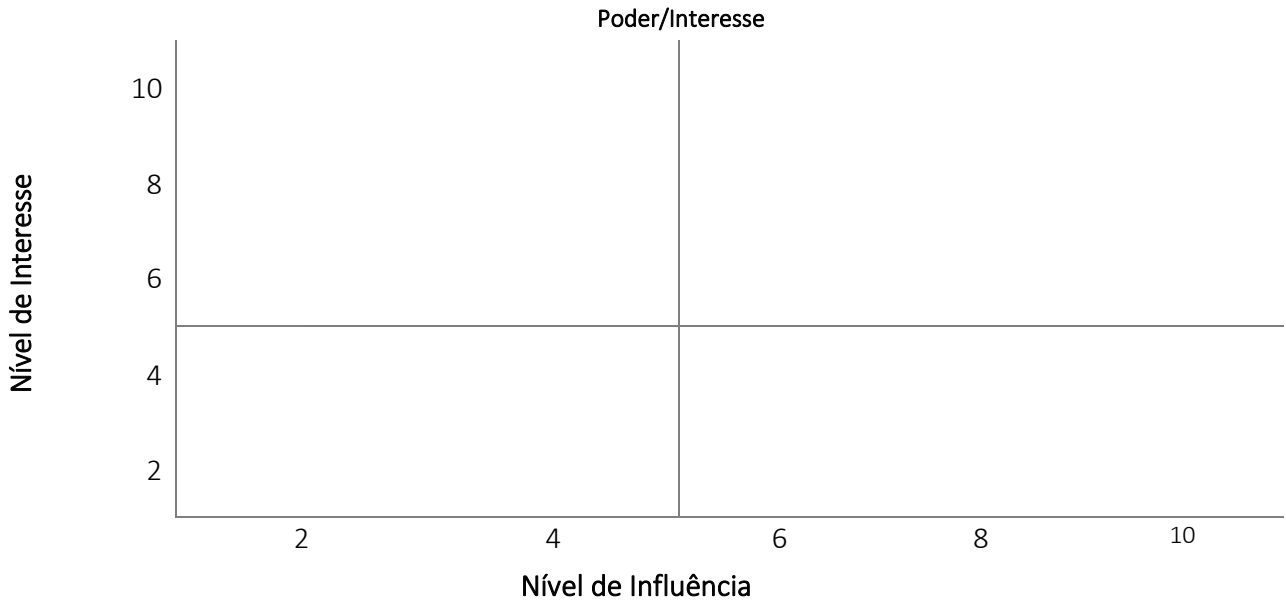
## 2. 2. Envolvimento das Partes Interessadas

### 2.1. Mapeamento das partes interessadas internas e externas

Parte Interessada	Tipo	Nível de Influência (0 a 10)	Nível de Interesse (0 a 10)	Prioridade de Envolvimento

Observações sobre o Mapa apresentado:

## 2.2. Matriz Poder/Interesse (Matriz de Stakeholders)



## 2.3. Recolha de dados (através de inquéritos, grupos focais ou reuniões)

**Método:** Indicar o método utilizado (ex.: inquérito; questionário; entrevista individual; grupo focal; etc.), caso tenha sido utilizado algum Método de Consulta e Participação

## 2.4. Mapa de Expectativas das Partes Interessadas

Parte Interessada	Expectativas	Contributos Potenciais	Ações de Acompanhamento

Observações:

### 3.3. Definição dos Temas/Tópicos-chave de Sustentabilidade

#### 3.1. Relação dos Tópicos ou Temas com os ODS, políticas locais e o enquadramento ESG

Dimensão	Tópico/Tema Identificado	ODS Relacionado	Relevância Interna (1-5)	Importância para as Partes Interessadas (1-5)	Alinhamento com Políticas Locais? (Sim/Não)	Prioridade Final

Observações:

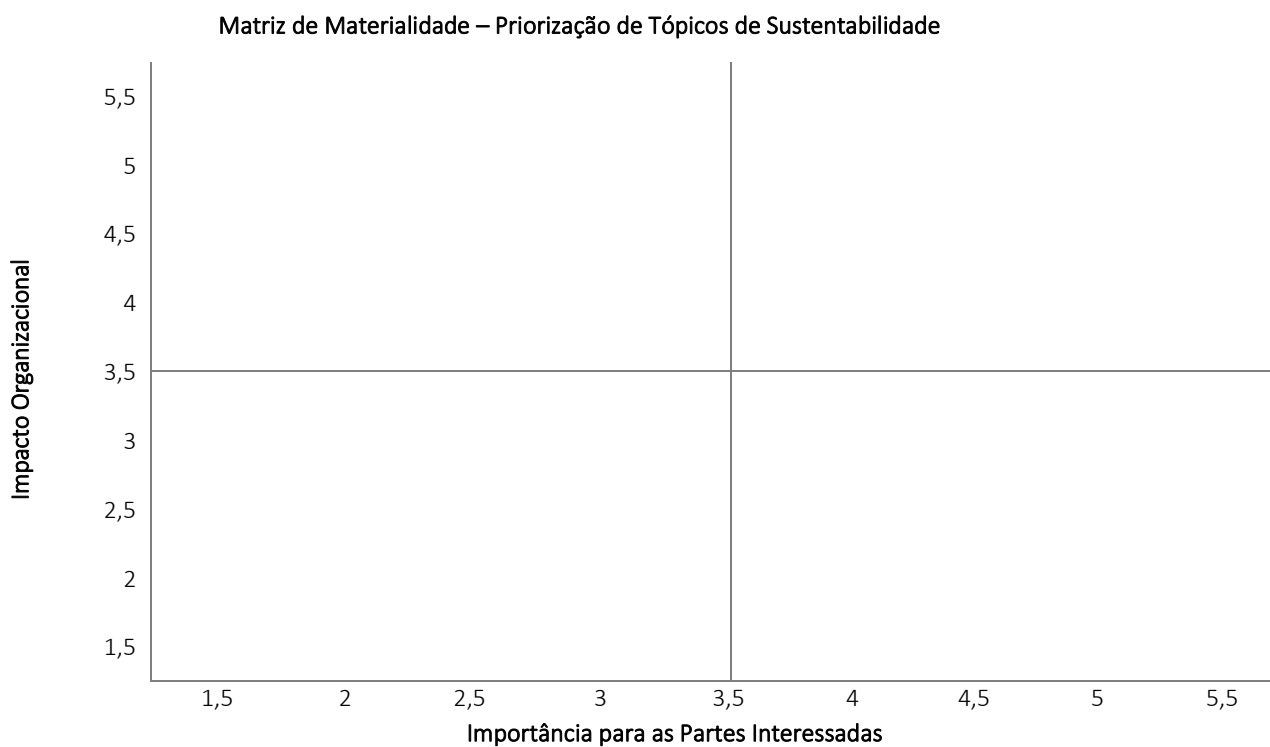
### 4.4. Priorização de Tópicos – Matriz de Materialidade

#### 4.1. Avaliar o impacto organizacional e a importância percebida

Tema	Impacto Organizacional (1-5)	Importância para as Partes Interessadas (1-5)	Classificação Final

Observações:

#### 4.2. Representação gráfica da Matriz de Materialidade



Observações:

#### 5. 5. Definição de Indicadores

##### 5.1. Indicadores-chave SMART

Dimensão ESG	Tema/Tópico priorizado	Indicador de desempenho (KPI)	Unidade de Medida

Observações:



## 8. Implementação e Monitorização

### 8.1. Calendário de execução

Ação / Atividade	Responsável	Início	Fim	Estado Atual

Observações:

### 8.2. Reuniões periódicas de acompanhamento

Date	Meeting Objective	Participants	Main Topics	Decisions and Next Steps

### 8.3. Tabela de monitorização

Objetivo do Tema / Indicador	Responsável	Linha de Referência (2024)	Meta 2025	Valor Atual	Estado	ODS Associado

Considerações finais do Plano Anual de Sustentabilidade:

Logo da Organização

# Relatório de Sustentabilidade Não Financeira

Ano: XXXX

Pessoa(s) responsável(is):

---

---

---

## Índice

1. Declaração de Intenções e Compromisso Político
2. Processo de Aprovação dos Tópicos
3. Recolha de Dados e Evidências
4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade
5. Tabela Resumo dos KPI
6. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras
  - 6.1. Lições Aprendidas
  - 6.2. Planeamento de Iniciativas Futuras
  - 6.3. Integração no ciclo de melhoria contínua
7. Parcerias e Colaborações Locais
  - 7.1. Projetos em rede colaborativa
  - 7.2. Protocolos de colaboração estabelecidos
  - 7.3. Boas práticas colaborativas
8. Educação e Formação Organizacional
  - 8.1. Iniciativas de capacitação organizacional
  - 8.2. Literacia Ecológica e Digital
  - 8.3. Indicadores de maturidade cultural organizacional
9. Considerações Finais e Compromissos Futuros

## 1. Declaração de Intenções e Compromisso Político

*[Descrever o compromisso da organização com a sustentabilidade, alinhado com os ODS e a CSRD. Incluir uma declaração formal da liderança].*

Assinatura do órgão de governação.

## 2. Processo de Aprovação dos Tópicos

### Consolidação e Aprovação dos Temas

Tópico-Chave Identificado	Impacto Organizacional (1-5)	Importância para as Partes Interessadas (1-5)	Classificação Final	Validação pelas Partes Interessadas	Critério de Reporte	ODS Relevantes	Dimensão

Observações:

## 3. Recolha de Dados e Evidências

Tema-Chave Prioritário	Indicador Principal	Tipo de Indicador	Fonte de Dados	Frequência	Evidência Documental	ODS Associado

Observações:

#### 4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade

Tema-Chave	Indicador de Desempenho	Resultado Alcançado	ODS Associado	Observações e Condicionantes

Observações:

#### 5. Tabela Resumo dos KPI

Tema de Sustentabilidade	KPI	Linha de Referência do Ano Anterior	Meta para Este Ano	Resultado deste Ano	Estatuto	Tendência	ODS Associado

Observações:

## 6. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras

### 6.1. Lições Aprendidas

Tópico-Chave	Resultado Avaliado	Fator Crítico de Sucesso	Obstáculo ou Lição Relevante

Observações:

### 6.2. Planeamento de Iniciativas Futuras

Nova Iniciativa Proposta	Tópico Relacionado	Justificação com Base em Dados Anteriores	Indicador Proposto	ODS Visado

Observações:

### 6.3. Integração no ciclo de melhoria contínua

Ação de Melhoria	Fonte do Diagnóstico	Instrumento a Atualizar	Frequência de Revisão

Observações:

## 7. Parcerias e Colaborações Locais

### 7.1. Projetos em rede colaborativa

Nome do Projeto	Tipo de Rede	Entidades Parceiras	Objetivo Geral	Resultados-Chave	ODS Relacionados

Observações:

### 7.2. Protocolos de colaboração estabelecidos

Entidade Parceira	Tipo de Entidade	Objetivo do Protocolo	Tipo de Apoio	Resultados Alcançados	Validação

Observações:

### 7.3. Boas práticas colaborativas

Prática Colaborativa	Tema de Sustentabilidade	Entidades Envolvidas	Resultados Quantitativos	Testemunho Qualitativo	ODS Contribuídos

Observações:

## 8. Educação e Formação Organizacional

### 8.1. Iniciativas de capacitação organizacional

Iniciativa de Formação	Público-Alvo	Objetivo	Número de Participantes	Avaliação de Satisfação	Frequência

Observações:

### 8.2. Literacia Ecológica e Digital

Ação de Literacia	Formato	Competência visada	Ferramenta / Abordagem	Público-Alvo

Observações:

### 8.3. Indicadores de maturidade cultural organizacional

Indicador	Estado Atual (Este Ano)	Meta (Próximo Ano)	Fonte de Evidência

Observações:

## 9. Considerações Finais e Compromissos Futuros

*[Resumir os resultados-chave, reafirmar o compromisso e definir novas ações para ciclos futuros].*

Logo da Organização  
(colocar aqui)

# Plano Anual de Sustentabilidade

Ano: XXXX

Pessoa(s) responsável(is):

---

---

---

# Índice

## **1. Lista de Verificação de Diagnóstico Interno**

- 1.1. Levantamento interno das práticas e recursos existentes
- 1.2. Análise comparativa externa (benchmarking)
- 1.3. Matriz SWOT – Sustentabilidade Organizacional

## **2. Envolvimento das Partes Interessadas**

- 2.1. Mapeamento das partes interessadas internas e externas
- 2.2. Matriz Poder/Interesse (Matriz de Stakeholders)
- 2.3. Recolha de dados (através de inquéritos, grupos focais ou reuniões)
- 2.4. Mapa de Expectativas das Partes Interessadas

## **3. Definição dos Temas/Tópicos-chave de Sustentabilidade**

- 3.1. Relação dos Tópicos ou Temas com os ODS, políticas locais e o enquadramento ESG

## **4. Priorização de Tópicos – Matriz de Materialidade**

- 4.1. Avaliar o impacto organizacional e a importância percebida
- 4.2. Representação gráfica da Matriz de Materialidade

## **5. Definição de Indicadores**

- 5.1. Indicadores-chave SMART

## **6. Planeamento de Ações e Iniciativas**

- 6.1. Definir objetivos anuais e plano de ação alinhado com os ODS

## **7. Planeamento de Orçamento e Recursos**

- 7.1. Estimativa de custos com afetação de recursos

## **8. Implementação e Monitorização**

- 8.1. Calendário de execução
- 8.2. Reuniões periódicas de acompanhamento
- 8.3. Tabela de monitorização

## 1. Lista de Verificação de Diagnóstico Interno

### 1.1. Levantamento interno das práticas e recursos existentes

Área	Tópico	Prática Existente	Formalizada?	Implementada na Prática?	observações

Leitura da Lista de Verificação apresentada e respetiva análise crítica:

### 1.2. Análise comparativa externa (benchmarking)

Tema/Tópico	Organização de Referência	Boa Prática Observada	Possível Adaptação na nossa organização

Leitura da Tabela e respetiva análise crítica:

### 1.3. Matriz SWOT – Sustentabilidade Organizacional

FORÇAS (INTERNAS)	FRAQUEZAS (INTERNAS)
OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	AMEAÇAS (EXTERNAS)

Observações detalhadas da análise SWOT:

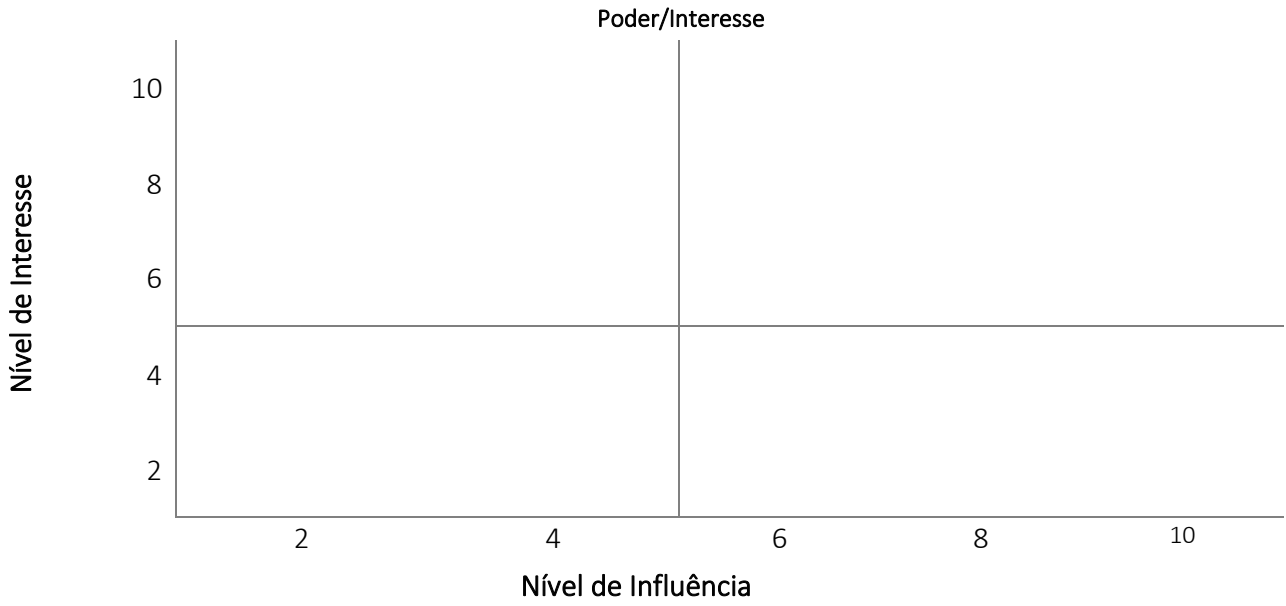
## 2. 2. Envolvimento das Partes Interessadas

### 2.1. Mapeamento das partes interessadas internas e externas

Parte Interessada	Tipo	Nível de Influência (0 a 10)	Nível de Interesse (0 a 10)	Prioridade de Envolvimento

Observações sobre o Mapa apresentado:

## 2.2. Matriz Poder/Interesse (Matriz de Stakeholders)



## 2.3. Recolha de dados (através de inquéritos, grupos focais ou reuniões)

**Método:** Indicar o método utilizado (ex.: inquérito; questionário; entrevista individual; grupo focal; etc.), caso tenha sido utilizado algum Método de Consulta e Participação

## 2.4. Mapa de Expectativas das Partes Interessadas

Parte Interessada	Expectativas	Contributos Potenciais	Ações de Acompanhamento

Observações:

### 3.3. Definição dos Temas/Tópicos-chave de Sustentabilidade

#### 3.1. Relação dos Tópicos ou Temas com os ODS, políticas locais e o enquadramento ESG

Dimensão	Tópico/Tema Identificado	ODS Relacionado	Relevância Interna (1-5)	Importância para as Partes Interessadas (1-5)	Alinhamento com Políticas Locais? (Sim/Não)	Prioridade Final

Observações:

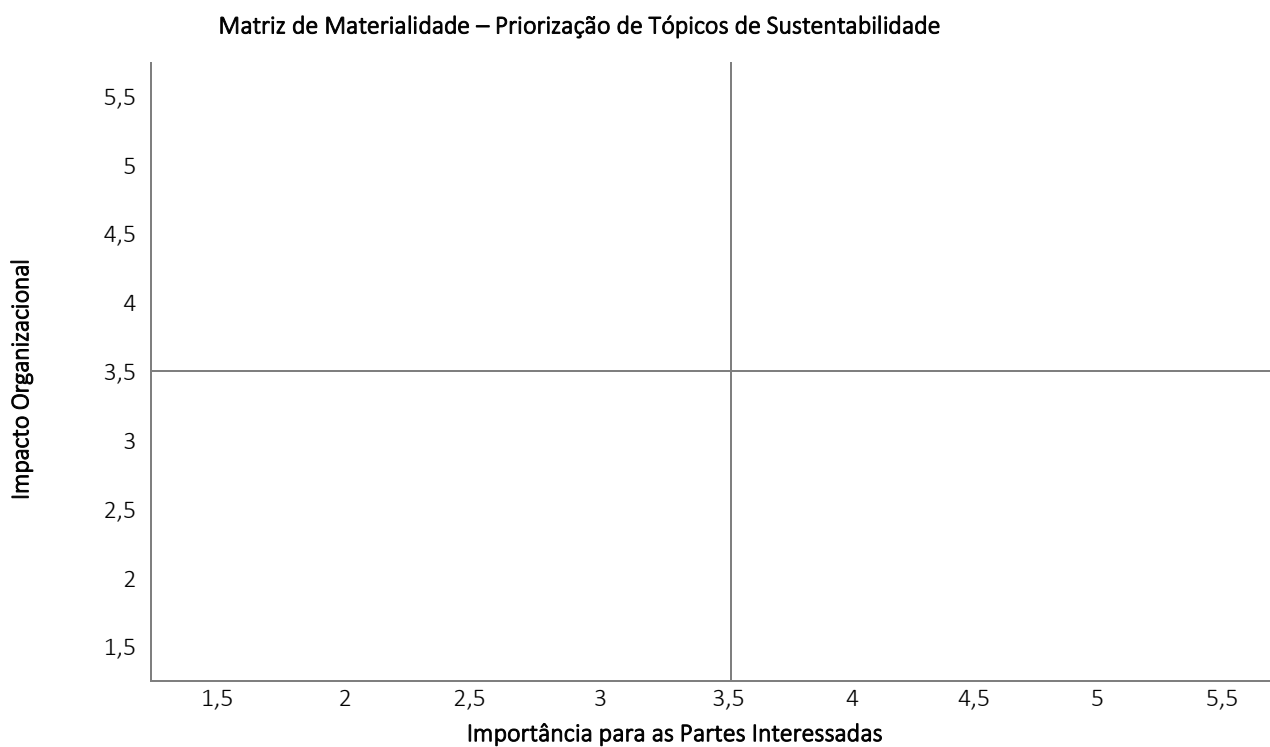
### 4.4. Priorização de Tópicos – Matriz de Materialidade

#### 4.1. Avaliar o impacto organizacional e a importância percebida

Tema	Impacto Organizacional (1-5)	Importância para as Partes Interessadas (1-5)	Classificação Final

Observações:

#### 4.2. Representação gráfica da Matriz de Materialidade



Observações:

### 5. 5. Definição de Indicadores

#### 5.1. Indicadores-chave SMART

Dimensão ESG	Tema/Tópico priorizado	Indicador de desempenho (KPI)	Unidade de Medida

Observações:



## 8. Implementação e Monitorização

### 8.1. Calendário de execução

Ação / Atividade	Responsável	Início	Fim	Estado Atual

Observações:

### 8.2. Reuniões periódicas de acompanhamento

Date	Meeting Objective	Participants	Main Topics	Decisions and Next Steps

### 8.3. Tabela de monitorização

Objetivo do Tema / Indicador	Responsável	Linha de Referência (2024)	Meta 2025	Valor Atual	Estado	ODS Associado

Considerações finais do Plano Anual de Sustentabilidade:

Logo da Organização

# Relatório de Sustentabilidade Não Financeira

Ano: XXXX

Pessoa(s) responsável(is):

---

---

---

## Índice

1. Declaração de Intenções e Compromisso Político
2. Processo de Aprovação dos Tópicos
3. Recolha de Dados e Evidências
4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade
5. Tabela Resumo dos KPI
6. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras
  - 6.1. Lições Aprendidas
  - 6.2. Planeamento de Iniciativas Futuras
  - 6.3. Integração no ciclo de melhoria contínua
7. Parcerias e Colaborações Locais
  - 7.1. Projetos em rede colaborativa
  - 7.2. Protocolos de colaboração estabelecidos
  - 7.3. Boas práticas colaborativas
8. Educação e Formação Organizacional
  - 8.1. Iniciativas de capacitação organizacional
  - 8.2. Literacia Ecológica e Digital
  - 8.3. Indicadores de maturidade cultural organizacional
9. Considerações Finais e Compromissos Futuros

## 1. Declaração de Intenções e Compromisso Político

*[Descrever o compromisso da organização com a sustentabilidade, alinhado com os ODS e a CSRD. Incluir uma declaração formal da liderança].*

Assinatura do órgão de governação.

## 2. Processo de Aprovação dos Tópicos

### Consolidação e Aprovação dos Temas

Tópico-Chave Identificado	Impacto Organizacional (1-5)	Importância para as Partes Interessadas (1-5)	Classificação Final	Validação pelas Partes Interessadas	Critério de Reporte	ODS Relevantes	Dimensão

Observações:

## 3. Recolha de Dados e Evidências

Tema-Chave Prioritário	Indicador Principal	Tipo de Indicador	Fonte de Dados	Frequência	Evidência Documental	ODS Associado

Observações:

#### 4. Análise de Impacto e Matriz de Materialidade

Tema-Chave	Indicador de Desempenho	Resultado Alcançado	ODS Associado	Observações e Condicionantes

Observações:

#### 5. Tabela Resumo dos KPI

Tema de Sustentabilidade	KPI	Linha de Referência do Ano Anterior	Meta para Este Ano	Resultado deste Ano	Estatuto	Tendência	ODS Associado

Observações:

## 6. Estratégias de Continuidade e Iniciativas Futuras

### 6.1. Lições Aprendidas

Tópico-Chave	Resultado Avaliado	Fator Crítico de Sucesso	Obstáculo ou Lição Relevante

Observações:

### 6.2. Planeamento de Iniciativas Futuras

Nova Iniciativa Proposta	Tópico Relacionado	Justificação com Base em Dados Anteriores	Indicador Proposto	ODS Visado

Observações:

### 6.3. Integração no ciclo de melhoria contínua

Ação de Melhoria	Fonte do Diagnóstico	Instrumento a Atualizar	Frequência de Revisão

Observações:

## 7. Parcerias e Colaborações Locais

### 7.1. Projetos em rede colaborativa

Nome do Projeto	Tipo de Rede	Entidades Parceiras	Objetivo Geral	Resultados-Chave	ODS Relacionados

Observações:

### 7.2. Protocolos de colaboração estabelecidos

Entidade Parceira	Tipo de Entidade	Objetivo do Protocolo	Tipo de Apoio	Resultados Alcançados	Validação

Observações:

### 7.3. Boas práticas colaborativas

Prática Colaborativa	Tema de Sustentabilidade	Entidades Envolvidas	Resultados Quantitativos	Testemunho Qualitativo	ODS Contribuídos

Observações:

## 8. Educação e Formação Organizacional

### 8.1. Iniciativas de capacitação organizacional

Iniciativa de Formação	Público-Alvo	Objetivo	Número de Participantes	Avaliação de Satisfação	Frequência

Observações:

### 8.2. Literacia Ecológica e Digital

Ação de Literacia	Formato	Competência visada	Ferramenta / Abordagem	Público-Alvo

Observações:

### 8.3. Indicadores de maturidade cultural organizacional

Indicador	Estado Atual (Este Ano)	Meta (Próximo Ano)	Fonte de Evidência

Observações:

## 9. Considerações Finais e Compromissos Futuros

*[Resumir os resultados-chave, reafirmar o compromisso e definir novas ações para ciclos futuros].*



Co-funded by  
the European Union

Manual E-Operacional para a  
Sustentabilidade Organizacional

**Manual E-Operacional  
para a sustentabilidade  
Organizacional**

Ferramentas Alternativas



**Disclaimer:** 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.

## 1. Matriz de Riscos e Oportunidades ESG

Esta ferramenta auxilia na integração da sustentabilidade na gestão de riscos da organização. Cada risco ou oportunidade é avaliado de acordo com a sua probabilidade, impacto e nível de controlo.

Categoria ESG	Risco/Oportunidade	Probabilidade (1–5)	Impacto (1–5)	Controlo (1–5)	Estratégia de Resposta
Ambiental	Aumento dos custos de energia	4	5	3	Investir em soluções renováveis
Social	Rotatividade de voluntários	3	4	2	Implementar programa de envolvimento
Governança	Falta de conformidade com as novas normas ESG	2	5	4	Criar força-tarefa de monitorização de conformidade

*✖ Utilização: Rever semestralmente para atualizar as estratégias de risco e antecipar os desafios relacionados com a sustentabilidade.*



## 2. Rastreador de Sustentabilidade Digital

Esta folha de cálculo acompanha os principais indicadores de sustentabilidade digital, combinando a eficiência ambiental e a inclusão digital.

Indicador	Linha de Base	Meta	Frequência	Estado
Consumo de energia do servidor (kWh)	2	-15%	Mensal	Em curso
Pontuação de acessibilidade (conformidade com as WCAG)	65%	90%	Anual	Em curso
Conclusão da formação em proteção de dados	60%	100%	Semestral	Agendado

✂ *Utilização:* Integre com o Google Sheets ou o Notion para atualizações em tempo real.



### 3. Modelo de narrativa de impacto (*Storytelling*)

Uma estrutura prática para transformar dados técnicos em narrativas centradas no ser humano que comunicam impacto.

#### Estrutura:

1. **Desafio:** Descreva o problema ou a necessidade social.
2. **Ação:** Faça um resumo da iniciativa ou do projeto.
3. **Mudança:** Destaque a transformação alcançada.
4. **Evidência:** Apresente dados e testemunhos.
5. **Ligação aos ODS:** Identificar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável relacionados.

✂ *Utilização:* Aumente a visibilidade dos resultados em relatórios anuais, redes sociais e comunicações com doadores.

