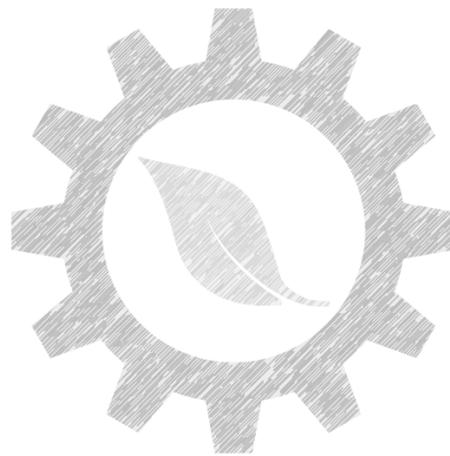




Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Manual de Avaliação da Sustentabilidade do Modelo Organizacional/Empresarial



Projeto No. 2020-1-IS01-KA204-065831

Este projeto é financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a opinião do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.

Índice

1. Introdução	3
2. Sustentabilidade Económica	4
3. Sustentabilidade Ambiental	5
4. Sustentabilidade Social.....	7
5. A Avaliação da Sustentabilidade	8
6. Indicadores de Sustentabilidade	9
6.1 Critérios de Seleção.....	11
6.2 Alguns Exemplos.....	13
7. Exemplos de negócios sustentáveis nos países parceiros do Projeto SINTRA	14
7.1 Bulgária - Boas práticas para alcançar a Sustentabilidade	14
7.2 Croácia - Boas práticas para alcançar a Sustentabilidade	16
7.3 Estónia - Boas práticas para alcançar a Sustentabilidade	18
7.4 Grécia – Boas Práticas para alcançar a Sustentabilidade	22
7.5 Islândia – Boas Práticas para alcançar a Sustentabilidade	28
7.6 Portugal – Boas Práticas para alcançar a Sustentabilidade.....	30
8. Referências e Links	32

1. Introdução

O conceito de desenvolvimento sustentável pode ser interpretado de muitas maneiras, mas no seu cerne está uma abordagem ao desenvolvimento que visa equilibrar necessidades diferentes, e muitas vezes concorrentes, contra uma consciência das limitações ambientais, sociais e económicas que enfrentamos enquanto sociedade. O desenvolvimento sustentável bem sucedido satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as das gerações futuras. O desenvolvimento sustentável é a ideia de que as sociedades humanas devem viver e satisfazer as suas necessidades sem comprometer a capacidade das gerações futuras poderem, também, satisfazer as suas próprias necessidades. A definição "oficial" de desenvolvimento sustentável foi desenvolvida pela primeira vez no Relatório Brundtland, em 1987. Concretamente, o desenvolvimento sustentável é uma forma de organizar a sociedade, para que esta possa existir a longo prazo. Viver dentro dos nossos limites ambientais é um dos princípios centrais do desenvolvimento sustentável. Por outro lado, trata-se de garantir uma sociedade forte, saudável e justa. Isto significa satisfazer as diversas necessidades de todas as pessoas nas comunidades existentes e futuras, promover o bem-estar pessoal, a coesão social, e a inclusão e criar igualdade de oportunidades.

Neste contexto, o empreendedorismo desempenha um papel importante. O empreendedorismo sustentável (ES) é um conceito que combina sustentabilidade e empreendedorismo, e foi definido como "uma forma inovadora, orientada para o mercado e orientada para a personalidade, de criação de valor através de inovações e produtos ambiental ou socialmente benéficos que ultrapassem a fase de arranque de uma empresa" (Schaltegger e Wagner, 2007). ES poderia ser definida como "o envolvimento da organização empresarial na resolução de problemas relacionados com a sustentabilidade social e ambiental". É um "negócio com uma causa" - onde os problemas mundiais são transformados em oportunidades de negócio através da implantação de inovações de sustentabilidade. Por outras palavras, este conceito poderia ser descrito como empreendedorismo e inovação para a sustentabilidade.

Não menos importante é o Intra-empreendedorismo. Trata-se de uma abordagem de gestão bastante importante que permite às organizações melhorar as suas atividades, aumentar a sua rentabilidade, a redescobrir-se e a reestruturar-se. A criatividade, a inovação, e a capacidade de assumir riscos são os atributos mais importantes que os empregados devem possuir, como recursos chave de qualquer negócio. Todas estas características dos empregados estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento do espírito intra-empreendedor nas organizações. No atual ambiente empresarial dinâmico caracterizado por rápidas mudanças no mercado global, a capacidade das organizações para inovar continuamente, permite-lhes criar,

mas também manter a sua vantagem competitiva. A introdução da cultura intra-empresarial nas empresas é um imperativo para a sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento sustentável, nestas atuais condições incertas da economia nacional e global, acompanhadas de uma forte competição pela quota de mercado. As políticas intra-empresariais asseguram a implementação de ideias inovadoras através da criação de novos produtos, serviços, processos ou redesenho dos existentes, de acordo com as necessidades do cliente e da sustentabilidade.

O espírito empreendedor está entre os pré-requisitos e conceitos importantes da economia moderna e da teoria do mercado livre. O Intra-empresarialismo pode ser descrito como empreendedorismo dentro de um dado sistema ou entidade, como uma empresa, organização, setor, cluster, economia nacional ou mesmo global. Assim, o espírito intra-empresarial é mais do que proporcionar apenas a oportunidades a alguns empregados.

Este manual oferece ideias e perspetivas para a avaliação da sustentabilidade e defende o espírito intra-empresarial e empreendedor. Além disso, encontrará boas práticas levadas a cabo nos países parceiros do projeto SINTRA e também algumas dicas úteis na avaliação da sustentabilidade de uma ideia de negócio ou intra-empresarial.

2. Sustentabilidade Económica

"O desenvolvimento económico sustentável implica a maximização dos resultados líquidos do desenvolvimento económico, desde que os serviços e a qualidade dos recursos naturais sejam mantidos ao longo do tempo" (Pearce et al. 1988). Deste ponto de vista, a missão das atividades económicas não é apenas a produção, mas também a poupança do stock de capital natural. A fim de alcançar a sustentabilidade, deve ser dada prioridade ao stock de capital natural e não ao fluxo de rendimento que podia ser gerado.

O conceito de sustentabilidade económica está ligado à verificação dos impactos económicos. Falamos frequentemente do relatório de sustentabilidade para empresas: é um documento que mede o impacto ambiental e social das atividades empresariais. A condição económica de uma empresa tem uma influência muito importante no orçamento da sustentabilidade e, por esta razão, deve ser protegida através de produtos e serviços que sejam economicamente vantajosos para as empresas. O conceito de sustentabilidade económica está ligado à verificação dos impactos económicos. Os impactos económicos de quaisquer esforços no sentido da sustentabilidade são muito importantes - afinal, uma empresa deve ser rentável a longo prazo, para estar ativa e conseguir ter um impacto no contexto da sustentabilidade ambiental e social.

É importante que a sustentabilidade seja um objetivo real para as empresas, e que tenha um impacto real no planeta e no bem-estar das pessoas.

Greenwashing, a adoção de práticas sustentáveis apenas como instrumento de marketing, não nos leva na direção certa. Para evitar o Greenwashing, é importante confiar em indicadores mensuráveis e partilháveis, e integrar a sustentabilidade nos processos empresariais. Os indicadores podem variar dependendo do tipo de empresa, mas existem algumas orientações gerais a partir das quais se pode iniciar uma reflexão positiva:

- Cumprir as leis e normas de sustentabilidade globais e nacionais
- Intervir nos processos de produção para os tornar mais sustentáveis
- Proteção de trabalhadores e empregados
- Avaliar o impacto da empresa na comunidade em que opera.

3. Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental está ligada aos recursos naturais que temos disponíveis e à sua utilização consciente. Para que as gerações futuras desfrutem das mesmas vantagens que temos hoje, é importante adotar um modelo sustentável de utilização dos recursos naturais limitados que temos em todo o mundo.

O homem não é uma espécie eco-sustentável. Nas suas ações, muitas vezes não se preocupa com as consequências ambientais ou com o respeito pela natureza e outras espécies vivas. Quantas pessoas, durante uma compra ou uma viagem, consideram a sua própria pegada ecológica? Quantas pessoas estão preocupadas com os recursos naturais que utilizam ou desperdiçam, a quantidade de gases com efeito de estufa que emitem através das suas atividades ou a quantidade de resíduos que produzem? Para que a resposta a estas perguntas já não seja "nunca", são necessárias novas estratégias que desviem a atenção das pessoas para o ambiente, para aumentar a nossa eco-sustentabilidade.

Quando falamos de sustentabilidade ambiental, devemos ter em mente um elemento fundamental: estamos perante um tema que diz respeito à própria existência do planeta onde vivemos. Não é por acaso que a ideia de sustentabilidade ambiental evoluiu tão fortemente que constitui uma parte significativa do conceito de desenvolvimento sustentável. Dos aspetos puramente ecológicos, chegamos a um sentido amplo, que não pode deixar de considerar as implicações sociais e económicas sobre o ambiente.

Assegurar a sustentabilidade ambiental significa equilibrar o nosso ecossistema natural. Combater a poluição, tomar medidas drásticas sobre emissões nocivas e geração de resíduos,

ativar círculos económicos honestos, sérios e inovadores como motores para otimizar, reciclar ou reutilizar recursos. Um ecossistema comportamental com um grande objetivo. Alcançar a sustentabilidade ambiental significa, em primeira instância, lidar com o inimigo número um, a poluição. Não pensar apenas na imagem de uma cidade congestionada pelo trânsito ou coberta por 'smog'. Essa sugestão simbólica refere-se apenas à poluição atmosférica: uma pequena parte das formas de poluição que podem afetar os processos de sustentabilidade ambiental. Gases de escape, combustão de gases naturais ou artificiais, sistemas de tratamento de resíduos, agentes químicos utilizados na agricultura ou na indústria, emissões de CO2 de instalações de ar condicionado: várias emissões de vapores e gases nocivos - incluindo dioxinas e dióxido de carbono - que afetam negativamente a composição do ar que respiramos. As empresas podem aproveitar bem as atividades intra-empresendedoras para orientar a sua empresa para um caminho mais sustentável do ponto de vista ambiental.

Quando as emissões atingem concentrações excessivas, as alternativas não são suficientes: o nosso corpo e o próprio ambiente não conseguem eliminar os resíduos. Do céu para a terra: a luta pela sustentabilidade ambiental passa também pelo controlo da poluição do solo. Um fator que altera a composição química natural do solo derivado de atividades humanas prejudiciais, tais como a utilização de produtos químicos e fertilizantes, o abandono de resíduos não biodegradáveis, a descarga de água suja e solventes. Finalmente, a água: a poluição da água contamina cada vez mais mares, rios e lagos. Desde descargas abusivas de lamas a resíduos de qualquer tipo: domésticos, industriais e urbanos.

Uma das grandes batalhas para reduzir a utilização do plástico tem uma razão relativamente à poluição da água: desde 2000, só no Oceano Atlântico, os resíduos à base de plástico triplicaram. O primeiro objetivo da sustentabilidade ambiental é a preservação dos recursos do planeta desta forma:

- Adotar fontes de energia sustentáveis e renováveis, abandonando assim os combustíveis fósseis
- Permitir que todos tenham as mesmas oportunidades, portanto, permitir a igualdade
- Respeitar os recursos dos ecossistemas através da criação de comunidades sustentáveis
- Conceber cidades sustentáveis, com base em critérios ambientais e sociais
- Educar os cidadãos para o consumo sustentável
- Assegurar a utilização eficiente dos recursos para o comércio sustentável.

A Europa tem-se concentrado na valorização das atividades económicas que se comprometam a assegurar uma contribuição para pelo menos um dos seguintes objetivos:

- Mitigação das alterações climáticas
- Adaptação às alterações climáticas
- Sustentabilidade e proteção da água e dos recursos marinhos

- Transição para a economia circular
- Prevenção e controlo da poluição
- Proteção da biodiversidade e dos ecossistemas.

4. Sustentabilidade Social

A sustentabilidade social é o conjunto de ações destinadas a alcançar a equidade na sociedade. A sustentabilidade social implica uma diversidade de ações, implicando questões jurídicas, económicas e culturais. Em geral, é alcançada através da redução da pobreza e da realização de condições básicas de dignidade para a vida de cada pessoa. Implica a redução da desigualdade de benefícios entre as classes sociais de um país e entre as diferentes populações do mundo. A sustentabilidade social implica que o crescimento económico coletivo possa ser prosseguido sem sacrificar seriamente a qualidade de vida dos indivíduos.

Garantir condições de bem-estar, entendidas como condições de bem-estar humano, é na realidade, uma responsabilidade social que implica ações concretas que afetam os sistemas macroeconómicos e a relação com os recursos naturais do planeta. Por este motivo, as ações de sustentabilidade social são uma base essencial para a implementação efetiva da sustentabilidade ambiental e económica. O desenvolvimento sustentável é, também, expresso pela sustentabilidade social na empresa, que reúne as tarefas típicas da gestão financeira, incluindo a otimização da relação entre risco e retorno em cada horizonte temporal, com aspetos mais amplos e coletivos que afetam a natureza, a sociedade e/ou a governação. Relativamente ao desenvolvimento sustentável, várias são as indicações atualmente, de tal forma que se configura como uma realidade ética financeira que decide operações económicas através de soluções de investimento que não visam exclusivamente a busca do lucro a curto prazo. Além disso, uma resposta abrangente foi proposta em 2011 num documento da Comissão Europeia. Menciona "uma abordagem estratégica da responsabilidade social das empresas que é cada vez mais importante para a competitividade". Pode trazer benefícios em termos de gestão de riscos, redução de custos, acesso ao capital, relações com clientes, gestão de recursos humanos e capacidade de inovação".

A responsabilidade social é expressa de várias formas e pode ser cumprida por grandes e pequenas empresas/organizações. Alguns dos exemplos mais comuns são os 4 R-s que funcionam como um pivô através do qual se podem implementar políticas internas de respeito: reciclagem, reutilização, recuperação e redução, com o objetivo de limitar o impacto na pegada climática e lutar contra o consumismo, inimigo número um dos ambientes. A participação no Comércio Justo também pode ser prevista, iniciativas de caridade podem ser lançadas com mercados e campanhas de sensibilização de vários tipos e podem ser postas em causa através de investimentos responsáveis. Talvez nem todos aqueles que tomaram um café na Starbucks

saibam que a RSE (Responsabilidade Social das Empresas) desempenhou um papel significativo na sua organização interna, como evidenciado pela adesão ao programa C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity), que assegura que a empresa é impulsionada pela consciência social. A Starbucks não parou por aí, associou-se à Ethos Water para ajudar mais de um bilião de pessoas que necessitam de água potável.

As grandes empresas, que constituem entidades de interesse público e que são empresas-mãe de um grande grupo, tendo cada uma em média mais de 500 empregados, devem apresentar o relatório de sustentabilidade uma vez por ano. Este é um documento através do qual se certifica o desempenho da atividade da organização não do ponto de vista financeiro (como as demonstrações financeiras), mas como um relatório destinado às partes interessadas para confirmar a adesão aos objetivos estabelecidos. Por lei, não existe um modelo obrigatório, mas a GRI (Global Reporting Initiative) nasceu com a intenção de satisfazer esta exigência através de diretrizes internacionais para se elaborar um orçamento abrangente em termos económicos, ambientais e sociais.

Existem vários padrões de responsabilidade social. Por exemplo, a SA 8000 é uma norma internacional de certificação social e de realidade ética, tanto privada como pública, desenvolvida pela SAI. Luta pelo respeito dos direitos fundamentais dos trabalhadores, pela proteção dos menores, bem como pela segurança e higiene no trabalho; em suma, engloba toda uma série de elementos de salvaguarda e bem-estar a serem cumpridos através do cumprimento das regras que a identificam. Além disso, pode ser feita referência às diretrizes ISO 26000 que incluem definições comuns dos princípios gerais da responsabilidade social, dos seus elementos-chave e da sua integração nas atividades globais de uma organização.

5. A Avaliação da Sustentabilidade

O objetivo de uma avaliação da sustentabilidade é medir o impacto de um projecto ou situação da perspectiva do desenvolvimento sustentável. Como podemos avaliar se os planos de ação ou projetos estão realmente a avançar na direção certa? Uma avaliação da sustentabilidade permite verificar atempadamente se um projeto é compatível com os objetivos do desenvolvimento sustentável, registando sistematicamente e representando de forma transparente os impactos positivos e negativos esperados na economia, ambiente e sociedade e as áreas temáticas correspondentes. John Elkington, no seu artigo "Partnerships from Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st-century business" argumenta que as empresas devem trabalhar simultaneamente em três rubricas orçamentais diferentes: a típica, baseada nos lucros e perdas, sociedade civil, e ambiente. Deste ponto de vista, é essencial que qualquer organização económica defina, primeiro, objetivos a longo e muito longo prazo, mas é igualmente importante que a distância destes objetivos e a coerência das suas ações seja medida continuamente.

Medir, gerir e comunicar a sustentabilidade tornam-se, assim, passos fundamentais na prossecução de uma estratégia empresarial. O primeiro passo, portanto, na definição de uma política empresarial orientada para a sustentabilidade é o mapeamento de todos os aspetos potenciais e atuais relacionados com a sustentabilidade. De acordo com os princípios da Global Reporting Initiative (GRI), a identificação destes aspetos é baseada no princípio da materialidade. Porque cada ação tem um potencial impacto ambiental ou social, o princípio da materialidade estabelece que apenas determinados aspetos do negócio devem ser considerados para a medição do seu desempenho em termos de sustentabilidade. Estes aspetos são identificados devido ao seu significado e influência sobre o Triple Bottom Line. Uma vez identificados todos os aspetos relevantes, a empresa pode avançar para a definição dos objetivos de melhoria. Estes objetivos destinam-se, geralmente, a minimizar os recursos utilizados ou, inversamente, a maximizar o valor. Exemplos típicos incluem, por exemplo, a redução do consumo de energia, a melhoria da segurança das instalações, a redução das emissões de CO₂, ou a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que a empresa opera.

A jusante da definição dos objetivos da estratégia empresarial e das ações consequentes, a parte mais complexa diz respeito à seleção de indicadores para o acompanhamento do desempenho em relação aos objetivos e aos níveis de desempenho que a empresa pretende atingir. Estes indicadores de desempenho são geralmente conhecidos como Indicadores Chave de Desempenho, precisamente devido à sua função fundamental e ao papel-chave dos aspetos a que se referem em relação à prossecução da estratégia.

Os indicadores são parâmetros capazes de fornecer informações sobre as características de um evento, embora representem apenas uma parte dele; a sua principal função é a representação sintética dos problemas investigados para preservar o conteúdo informativo da análise. O EUROSTAT, a OCDE, o Banco Mundial, a Agência Europeia do Ambiente, têm vindo a desenvolver, há anos, indicadores ambientais e socioeconómicos partilhados pelo mundo científico. No entanto, as fontes oficiais identificam indicadores à escala nacional e raramente fornecem uma referência territorial mais detalhada, necessária para uma análise local.

6. Indicadores de Sustentabilidade

A nível internacional, todavia, foi entendido que é necessário deixar às comunidades locais individuais, a autonomia de selecionar os indicadores mais adequados à sua situação, para melhor representar as suas próprias características ambientais e socioeconómicas específicas. Daí a necessidade de identificar indicadores a uma escala territorial reduzida, tais como a escala administrativa para as autarquias, que cumpre tanto quanto possível os três principais requisitos estabelecidos pela OCDE, e partilhados internacionalmente: relevância, consistência analítica, mensurabilidade. Um indicador de relevância deve ser: (1) capaz de fornecer uma imagem

representativa (de estatuto, pressão, resposta) também em termos dinâmicos; (2) fácil de interpretar e comunicar e capaz de destacar dinâmicas; (3) ser sensível às mudanças; (4) pode fornecer uma base útil de comparação (internacional, nacional, regional, etc.); (5) associado a um limiar ou valor de referência; (6) útil para a gestão ambiental, social e económica. Um indicador de coerência analítica deve ser: (1) técnica e claramente definido e cientificamente aceite; (2) baseado em normas nacionais e internacionais; (3) pode ser utilizado como parte de modelos virados para o futuro. Um indicador é mensurável se os dados necessários para a sua construção forem: (1) já disponíveis (ou disponíveis com custos e prazos razoáveis); (2) documentados, (3) de qualidade (fiáveis e fiáveis), (4) verificáveis, (5) atualizáveis (dentro de um prazo razoável). A Global Reporting Initiative é, provavelmente, a iniciativa mais acreditada no desenvolvimento de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Desde a primeira edição, as diretrizes desenvolvidas pelo GRI estabelecem os indicadores económicos, ambientais e sociais fundamentais para a medição do desempenho das empresas.

Os indicadores estão divididos em 6 categorias específicas de acordo com a área de medição:

- A economia
- O ambiente
- Direitos Humanos
- Os trabalhadores e o local de trabalho
- Produto
- Empresa

Uma segunda metodologia amplamente utilizada para a avaliação da sustentabilidade a nível empresarial baseia-se no conceito de eco-eficiência desenvolvido pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O conceito de eco-eficiência pode ser descrito como uma relação entre o valor produzido e o impacto gerado. O que é mais notório, tal como salientado pelo próprio WBCSD, é que a eco-eficiência não diz apenas respeito a uma mera eficiência de recursos, mas também que a redução do impacto deve ser considerada como crucial e essencial para a realização de objetivos estratégicos. A ideia subjacente é que criamos uma situação vantajosa para todos, em que a economia e a sustentabilidade não se opõem. Ao contrário do conjunto de indicadores do WBCSD, a ISO 14031 inclui tanto indicadores de processo como de desempenho. A integração destes elementos foi ditada pelo facto de que o impacto da atividade empresarial gera mudanças no ambiente que também devem ser medidas. O objetivo é encorajar as empresas particularmente orientadas para a conservação ambiental a alterarem a sua estratégia para reduzir os efeitos negativos gerados pela atividade.

A definição de um indicador não é tão imediata como se poderia pensar. Por vezes, subestimar o indicador leva a uma utilização inadequada e à negligência de informação importante que o

próprio indicador pode fornecer. A hierarquia de indicadores desenvolvida pelo Lowell Centre for Sustainable Production (LCSP) (Veleva, 2001) é uma ferramenta útil para as empresas na organização e avaliação da eficácia dos seus indicadores. O quadro divide os indicadores em 5 níveis, de acordo com os princípios da sustentabilidade:

1. Conformidade: inclui todos os indicadores que avaliam o grau de conformidade da empresa (ou organização) com os regulamentos locais, nacionais e internacionais, e com as normas da indústria. Um exemplo típico é o número de multas por infrações regulamentares.
2. Utilização e desempenho de materiais é uma categoria crucial de indicadores que mede a entrada, saída e resultados da empresa em termos de consumo de energia e água, subprodutos, resíduos, emissões, etc. Uma vez que medem a eficiência na utilização dos recursos, são essenciais para a aquisição e manutenção de vantagens competitivas no contexto da sustentabilidade.
3. Efeitos: Esta categoria abrange métricas e indicadores relativos ao impacto do negócio no ambiente natural e humano (ISO 140001:2004). Os indicadores comuns de saúde e segurança no trabalho, tais como o número de acidentes e de acidentes, inserem-se na categoria.
4. Cadeia de Fornecimento e Ciclo de Vida do Produto: estes incluem os indicadores das categorias anteriores que ultrapassam os limites da empresa e incluem toda a cadeia de fornecimento e distribuição, utilização e eliminação do produto. Exemplos típicos são o grau de reciclabilidade do produto, a utilização de fontes de energia renováveis por fornecedores a montante, e as emissões de CO2 do transporte.
5. Sistema Sustentável: contém indicadores que explicam como uma empresa se enquadra de forma sustentável no tecido social e económico e não atua como uma entidade isolada. Os indicadores do Sistema Sustentável medem o desempenho em termos de impacto na qualidade de vida, utilização dos recursos hídricos de acordo com o grau de regeneração do território. Este tipo de indicadores é difícil de definir pela empresa individual e são geralmente indicados a nível nacional ou internacional com base na contribuição dos governos, mas também das comunidades locais.

6.1 Critérios de Seleção

Os indicadores são fundamentais para desenvolver uma boa avaliação da sustentabilidade, pelo que é importante escolher os melhores critérios possíveis. Aqui estão alguns exemplos.

1. Facilidade e compreensibilidade.

Se um indicador não for imediatamente compreensível devido a métricas demasiado complexas ou inconsistentes, a sua utilidade é muito limitada, tanto como instrumento de governação interna quer como meio de comunicação com o mundo exterior. Os indicadores devem ser seleccionados com base na sua compreensibilidade e usabilidade para evitar interpretações erradas ou preconceitos.

2. Significado.

Os indicadores devem apoiar a tomada de decisões, identificando áreas e oportunidades de melhoria. Devem ser significativos e equilibrados entre aspectos técnicos e informação demasiado geral.

3. Abrangência.

Os KPIs seleccionados devem ser capazes de cobrir todos os aspectos principais e impactos significativos.

4. Capacidade de gestão e comparação.

Os desenvolvimentos de desempenho identificados pelos indicadores devem ser avaliados assegurando a comparação e a replicabilidade dos resultados.

5. Controlo.

Um indicador de controlo depende da capacidade da gestão para influenciar esse indicador com as suas próprias ações. Isto torna possível prestar contas aos seus interessados pelos progressos alcançados de uma forma clara.

6. Continuidade.

Um indicador que não é continuamente atualizado e monitorizado, ou que não é possível atualizar constantemente, não permite acompanhar eficazmente as alterações de desempenho e deve ser descartado do conjunto a ser utilizado.

7. Eficiência.

Um dos aspectos mais importantes na seleção de um conjunto de KPIs é a eficiência dos próprios indicadores. Os indicadores para os quais é necessária uma recolha excessiva de dados ou para os quais não é tecnicamente possível recolher dados são supérfluos e têm um impacto negativo no desempenho, devido aos recursos utilizados para os compor.

6.2 Alguns Exemplos

Os KPIs de natureza económica são um instrumento de tomada de decisão típico de qualquer empresa, uma vez que permitem a medição do desempenho em relação a objetivos puramente económicos. Um conjunto completo e exaustivo de indicadores económicos deve tocar em todos os pontos cruciais da gestão económica e financeira da empresa e satisfazer as necessidades de todos os principais interessados. Embora a maioria dos indicadores economicamente significativos estejam contidos no balanço e resultem do controlo clássico da gestão, de acordo com o conceito do Triple Bottom Line é apropriado reclassificar estas indicações, distinguindo, por exemplo, indicadores de sucesso económico (resultados financeiros e vantagem competitiva, por exemplo) e indicadores que abordam os determinantes de tal sucesso (por exemplo, qualidade, grau de inovação e consumo de recursos). Além disso, para uma correta avaliação do desempenho económico, é apropriado incorporar medidas não financeiras, tais como a satisfação do cliente, flexibilidade em termos de produção ou, precisamente, o grau de inovação dos produtos. Os indicadores ambientais enquadram-se em três macro-categorias:

- a) Indicadores de Desempenho Operacional (IDO) que incidem sobre entradas (materiais, energia e água), instalações, equipamento, logística e saídas (produtos e serviços, resíduos, águas residuais, e emissões). Independentemente do tipo de métrica escolhida, é de salientar que a eficácia real destes indicadores é alcançada quando são normalizados, ou seja, quando é colocado o denominador comum, por exemplo, o total de vendas, receitas, ou o número de empregados.
- b) Indicadores de Desempenho Ambiental (IDA) que informam sobre o estado do ambiente e são mais virados para o exterior em relação às comunidades locais e partes interessadas em geral.
- c) Indicadores de Gestão de Desempenho (IGD) que fornecem informações sobre a capacidade da gestão para influenciar o desempenho das atividades empresariais em relação ao ambiente. Dizem respeito, por exemplo, à estruturação de uma política da empresa sobre o assunto, ao cumprimento dos regulamentos, à relação com as partes interessadas, etc. Têm, sobretudo, um carácter qualitativo, sendo o seu funcionamento principalmente orientado para o interior - devolvendo informação sobre a distância em relação ao objetivo fixado. A natureza qualitativa dos indicadores, porém, limita a sua utilização como instrumento de informação sobre o desempenho real da empresa.

As empresas só recentemente começaram a investir na criação de indicadores utilizáveis. O esforço mantém-se sobretudo ao nível da empresa e diz respeito sobretudo à segurança dos empregados, ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, e às atividades benéficas para as comunidades locais. Bases para a seleção, definição e perfil das principais partes interessadas; abordagens para a consulta das partes interessadas (por exemplo, questionários, grupos focais);

frequência das consultas; finalidade da utilização dos dados recolhidos; planos para melhorar a fase de consulta. Declarações sobre a missão, valores e políticas sociais publicamente disponíveis; códigos éticos, pactos sociais e iniciativas voluntárias; estrutura organizacional para a gestão de políticas sociais; sistemas de gestão que incluam o desempenho social (por exemplo, ISO 14001, SA8000). Diversidade de género da mão-de-obra; liberdade de associação; trabalho infantil; taxa de rotatividade; absentismo; compensação e benefícios; envolvimento da comunidade local; transferência de competências; transferência de tecnologia; queixas; investimento no bem-estar dos trabalhadores (por exemplo, apoio às famílias, etc.); filantropia; tributação social. Desempenho relacionado com políticas sociais internas, normas e iniciativas voluntárias; principais prémios e prémios recebidos pela gestão de políticas sociais; indicadores de S&S (por exemplo, acidentes, dias de ausência, etc.). Como podemos ver nas listas acima, podem existir muitos indicadores, que têm uma relevância diferente no contexto de diferentes empresas e no contexto de diferentes atividades intra-empresariais. A avaliação da sustentabilidade de diferentes modelos de negócio e ideias intra-empresariais está também sujeita à seleção dos indicadores mais apropriados, com base no que é o negócio da organização e também quais são os objetivos considerados mais importantes.

7. Exemplos de negócios sustentáveis nos países parceiros do Projeto SINTRA

Os parceiros do projeto SINTRA reuniram informações e contributos dos países parceiros do projeto, que ajudam a apoiar o pensamento sustentável em organizações de vários países. Abaixo, pode encontrar breves resumos de boas práticas de sustentabilidade na Bulgária, Estónia, Portugal, Islândia, Grécia e Croácia.

7.1 Bulgária - Boas práticas para alcançar a Sustentabilidade

- **Boa prática No.1: Reforçar as competências empreendedoras e empresariais no setor do turismo**

As boas práticas foram implementadas entre Junho 2013 e Julho 2015 pela Universidade de Economia Nacional e Mundial, Sofia, Bulgária (UNWE) em consórcio com o Instituto de Turismo, Bratislava, Eslováquia (IoT) e a Associação Búlgara de Turismo Rural e Ecológico (BARET) ao abrigo do contrato n.º. BG051PO001-7.0.07-0236-C0001/ 19.04.2013, Regime de subvenções "Sem fronteiras - Componente 1 - Fase 2" no âmbito do Eixo Prioritário 7: Cooperação Transnacional e

Inter-regional do Programa Operacional de Desenvolvimento dos Recursos Humanos 2007-2013, co-financiado pela União Europeia através do Fundo Social Europeu.

O objetivo das boas práticas era contribuir para aumentar a empregabilidade e adaptabilidade dos estudantes, bem como encorajar a criação de emprego no setor do turismo, incluindo o auto-emprego. O apoio aos jovens para a criação de empresas no setor do turismo e o aumento da capacidade do setor privado a nível regional e local para a absorção dos recursos, concedidos através dos fundos da UE, estavam também entre os objetivos específicos da iniciativa.

A história de sucesso é um exemplo de uma ação intra-empresarial, iniciada por um dos professores da UNWE. Além disso, a sustentabilidade da iniciativa é assegurada pelas oportunidades criadas para a utilização da experiência acumulada e da plataforma de aprendizagem interativa desenvolvida para a criação de novos conteúdos académicos orientados para a educação prática dos estudantes no domínio do turismo. Após a conclusão das atividades do projeto, a página de internet do projeto e a plataforma de e-learning desenvolvida continuam a ser administrados por uma equipa do Departamento de TI da UNWE. O pacote de formação online desenvolvido também pode ser utilizado para fins de educação contínua, conduzido pelo Instituto de Estudos de Pós-graduação da UNWE.

- **Boa prática No.2: Desenvolvimento de equipamento GPS desportivo**

A boa prática está relacionada com o desenvolvimento de um produto inovador - equipamento para turismo alternativo e desportos radicais com dispositivo de comunicação embutido para rastreio GPS produzido através da utilização de tecnologia inovadora sem costura na Brizosport - uma empresa de produção de equipamento de desporto e lazer. A atividade foi implementada no período de Novembro de 2016 a Outubro de 2018.

As expectativas eram de que levasse à expansão da aplicação de tecnologias inteligentes no domínio do equipamento desportivo. Através da incorporação de um módulo GPS, torna-se possível rastrear o movimento, duração, esforço físico e atividade física com ampla aplicação para os fãs de desportos radicais, turismo e alpinismo. Outro aspeto significativo para além de relatar a rota abrangida foi a possibilidade de transmitir dados de localização através de mapa adicional, uma vez que esta função está relacionada com a segurança pessoal dos utilizadores do equipamento, especialmente em caminhadas de montanha em condições meteorológicas severas, turismo alternativo e alpinismo, trekking, desportos de Inverno, etc.

A boa prática é considerada uma iniciativa intra-empresarial orientada para a sustentabilidade, uma vez que a ideia do novo produto foi concebida e a atividade iniciada por um dos designers de vestuário desportivo da empresa. Além disso, a implementação bem

sucedida da iniciativa contribuiu em grande medida para apoiar o desenvolvimento sustentável da empresa, tanto no mercado nacional como internacional do vestuário desportivo.

- **Boa prática No.3: Mobilidade ecológica**

A Eco Mobility foi um projeto financiado pela UE implementado no período Agosto 2017 - Julho 2019 por Delia Auto Ltd. - uma empresa de I&D, especializada no desenvolvimento de soluções inovadoras de transporte. A iniciativa específica visava desenvolver, testar e patentear um produto inovador, nomeadamente um sistema de combustível duplo para um motor de combustão interna, uma vez que era visto como um produto com elevado potencial ambiental, económico, financeiro e de alto valor acrescentado.

Mais especificamente, o objetivo da iniciativa era desenvolver um sistema de conversão de propano-butano para motores de combustão interna e, eventualmente, atingir a fase de prontidão do produto para produção em massa e implementação em veículos de transporte. O novo sistema foi significativamente melhorado em relação às soluções então existentes no mercado, em termos das suas propriedades e utilização, características técnicas, componentes e materiais incorporados, grau de facilidade de utilização e retorno do investimento por parte do utilizador final, bem como a produção de menos emissões de gases com efeito de estufa.

A história de sucesso é um exemplo de como uma ideia para um novo produto gerado por um dos investigadores de uma empresa de I&D pode ter um elevado potencial e valor acrescentado para um impacto sustentável tanto a nível macro como micro. Assim, a iniciativa contribuiu para o desenvolvimento sustentável dos transportes e da energia, bem como da própria empresa acima referida.

7.2 Croácia - Boas práticas para alcançar a Sustentabilidade

Ao explorar exemplos de boas práticas relacionadas com a sustentabilidade empresarial na Croácia, notamos várias "tendências".

Em primeiro lugar, uma observação geral é a conclusão de que o negócio sustentável é geralmente equiparado, e mesmo substituído pela noção de negócio socialmente responsável, com ênfase em atividades orientadas para a comunidade e sustentabilidade ambiental, enquanto a componente económica é, de certa forma, "negligenciada".

A introdução da obrigação legal de apresentação de relatórios não financeiros (a partir de 2017.) mostrou que os grandes empresários, como regra geral empresas de produção e energia, mesmo antes da introdução da obrigação legal, adaptaram-se bem aos requisitos de transição do modelo empresarial tradicional para o sustentável, e introduziram as mudanças organizacionais internas

necessárias, adotaram normas de monitorização e apresentação de relatórios, e lançaram uma série de programas e projetos que visam a sustentabilidade. Neste processo, as grandes empresas confiam em normas de gestão e de apresentação de relatórios internacionalmente reconhecidas.

Um estudo sobre relatórios não financeiros na Croácia realizado em 2019 com base nos relatórios não financeiros recebidos para 2017 e 2019 mostrou que o mesmo relatório foi apresentado por 61 dos 69 sujeitos obrigados, e por 13 outros empresários voluntariamente. A análise das suas respostas revelou uma disparidade na cobertura de áreas legalmente prescritas (descrição do modelo empresarial; descrição de políticas e procedimentos de análise; resultados das políticas; indicadores-chave não financeiros e riscos básicos associados a indicadores não financeiros). A maioria dos empresários descreveu as políticas e procedimentos de análise no relatório e identificou indicadores-chave não-financeiros. Ao mesmo tempo, a maioria dos relatórios não declara os objetivos estabelecidos, descreve o diálogo com as partes interessadas no processo de determinação do conteúdo e identifica os riscos básicos. Consequentemente, são definidas prioridades para o próximo período, a fim de motivar a empresa a conduzir um diálogo com as partes interessadas, definir o processo dos aspetos materiais, identificar os riscos a que a empresa está exposta e definir os objetivos do modelo de negócios e políticas.

Deve salientar-se que esta é a situação em grandes empresas, principalmente de produção e/ou financeiras, enquanto a situação em grandes organizações de outros tipos, tais como instituições, estabelecimentos ou comunidades empresariais é significativamente diferente - muitas delas não elaboram, regularmente, relatórios sobre o desenvolvimento sustentável e não têm uma abordagem estruturada da sustentabilidade, e como é particularmente notório em organizações de interesse público, isto evidentemente diminui os resultados dos projetos e programas implementados com o objetivo de aumentar a sensibilização para as questões de sustentabilidade.

Em tal situação, espera-se um número relativamente pequeno de exemplos da prática das pequenas e médias empresas. Uma vez que nos últimos tempos tem havido cada vez mais discussões sobre o alargamento da obrigação de informação não financeira (pelo menos em parte) às pequenas e médias empresas, é necessário intensificar as atividades destinadas a reforçar a sua capacidade (especialmente com ênfase na importância e no papel desempenhado pelos intra-empresendedores neste processo).

Além disso, a partir das informações recolhidas durante a investigação, podemos concluir principalmente que as PME's têm mais "problemas" na comunicação das suas atividades com o público em geral - em parte porque não reconhecem a importância das relações públicas estruturadas ou não têm capacidade suficiente, e em parte devido ao elevado custo da comunicação tradicional com o público, com desconhecimento das soluções disponíveis e inovadoras nesta área. Ao mesmo tempo, parece que os pequenos empresários reconhecem o

seu papel e importância no processo de transição para negócios sustentáveis principalmente através do valor da introdução de novos processos tecnológicos - onde encaram a inovação de muito perto, ignorando a importância da inovação de processos ou serviços.

Um bom sinal nesta direção é a iniciativa do Conselho Empresarial Croata para o Desenvolvimento Sustentável, que há muitos anos, entre outras atividades, tem vindo a realizar um concurso para a atribuição de prémios a empresários pela implementação bem sucedida da sustentabilidade em quatro categorias: grandes, médias, pequenas e empresas públicas.

7.3 Estónia - Boas práticas para alcançar a Sustentabilidade

- **A Estratégia Green Tiger**

Como destacado na IO1, a estratégia Green Tiger é uma plataforma de cooperação que visa aumentar a consciência ambiental e o desenvolvimento de uma economia equilibrada. Para tal, a economia é reorganizada de modo a reduzir a utilização de recursos não renováveis, redirecionar mais recursos para reutilização e tentar restaurar os recursos naturais tanto quanto possível. Tudo sem prejuízo do crescimento económico.

Hoje, esta estratégia está a implementar um programa piloto com a participação de 15 organizações. Grandes empresas como a Tere, Alexela, Coop, Elisa Eesti AS, a Polícia e a Guarda de Fronteiras, Üle-miste City, Bolt e Eesti Rahvusringhääling são alguns exemplos de empresas em cujas organizações o Green Tiger ajuda a fazer uma transição verde. Para isto, é muito importante a Academia do Green Tiger. Um programa piloto de dez meses com o objetivo de compreender a possibilidade de operar de uma forma mais amigável ao ambiente, de aprofundar a sua compreensão da gestão da mudança e de encontrar os principais impactos ambientais das suas atividades. Cada organização define os objetivos ambientais mais importantes e seleciona um ato ambiental para reduzir o seu impacto ambiental e começa a implementá-lo.

O "Future Orienters' Think Tank" tem como objetivo criar uma visão económica favorável à natureza, baseada no futuro e realisticamente viável para a Estónia até 2035. Durante estes eventos, que se realizam de dois em dois anos, líderes empresariais e representantes de empresas influentes reúnem-se com o objetivo de encontrar estratégias e soluções adequadas para o maior número de pessoas possível, o que, ao implementá-las em conjunto, irá acelerar a transformação da Estónia num país restaurador do ambiente. Uma economia regenerativa e equilibrada baseia-se numa economia circular, na neutralidade energética, no evitar da utilização de recursos não renováveis e na liberdade de desperdício.

- **A Estratégia O-I Estonia**

O-I Estonia AS (O-I) faz parte do maior grupo mundial de embalagem de vidro Owens-Illinois Glass Inc, com uma história de mais de 140 anos, desde 1995, com sede em Perrysburg, Ohio, EUA.

Os objetivos da O-I são:

- Encontrar formas cada vez mais sustentáveis de produzir vidro.
- Reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em 25% até 2030.
- Aumentar a percentagem de vidro reciclável em matérias-primas em 50% até 2025.
- Até 2025, deseja-se que pelo menos 75% das áreas onde estão localizadas as fábricas de O-I utilizem recipientes de recolha de embalagens de vidro.

A fim de alcançar estes objetivos, a iniciativa dos empregados e o espírito empresarial intra-empresarial são apoiados pelas seguintes atividades:

1. A sondagem "A Sua Voz Conta". Um indicador que mostra que os empregados estão interessados no que está a acontecer na empresa.
2. Workshops para identificar oportunidades, ideias e sugestões de melhoria. Assim, o empregado tem a oportunidade de discutir as suas ideias sobre o desenvolvimento de novos processos e sistemas e de fazer sugestões para melhorias na sua área.
3. Eventos de equipa e entrevistas de desenvolvimento contribuem para construir um sentido de coesão e confiança e ajudam os gestores a reparar nas atitudes, comportamento e mentalidade dos empregados, que desenvolvem o empreendedorismo intra-empresarial.
4. A Yammer Yammer, uma rede de comunicação empresarial O-I que permite aos empregados da empresa partilhar as suas experiências e realizações com outros associados O-I.
5. Um Dia Aberto para sensibilizar a opinião pública para a importância da reciclagem na comunidade.

Como resultado desta análise, alistamos algumas dicas sobre como avaliar se um negócio é sustentável:

1. **Ligar com a necessidade.**

Se uma empresa como um todo quer comprometer-se a tornar-se sustentável, o primeiro passo é uma ligação pessoal com a necessidade de cuidar do planeta.

2. Reconstruir a confiança social.

Desde a crise financeira global, a confiança nos negócios tem vindo a deteriorar-se. Os líderes empresariais precisam de trabalhar para recuperar a confiança da sociedade, dos seus consumidores, empregados, e das comunidades em que estão presentes, e recuperar a sua licença para operar. A parceria com governos, clientes, trabalhadores e sociedade civil, e a contribuição positiva para a comunidade, e depois a comunicação aberta das suas interações sustentáveis com a sociedade, irá contribuir em muito para reconstruir a confiança da sociedade no negócio.

3. Fazer da sustentabilidade um princípio fundamental.

As empresas sustentáveis acreditam genuinamente que as alterações climáticas, o consumo antiético de recursos e a poluição estão no topo da lista de preocupações, e que podem contribuir para a solução. Para que a sustentabilidade se torne central na forma como uma empresa funciona, a equipa de liderança precisa de se educar sobre o que a sustentabilidade realmente significa, e porque é tão importante. A leitura de artigos sobre o tema, a participação em conferências centradas na sustentabilidade, e a adesão a coligações industriais centradas na concretização dos Objetivos Globais, são um bom começo.

4. Fazer investigação.

Os verdadeiros líderes sabem que os esforços de sustentabilidade são complexos e exigirão mais deles. Para compreender o impacto do negócio, os líderes empresariais podem levar a cabo grandes estudos. Estas investigações podem ajudá-los a descobrir o estado da comunidade, o impacto ambiental e humano ao longo de toda a sua cadeia de abastecimento, e o ciclo de vida dos materiais.

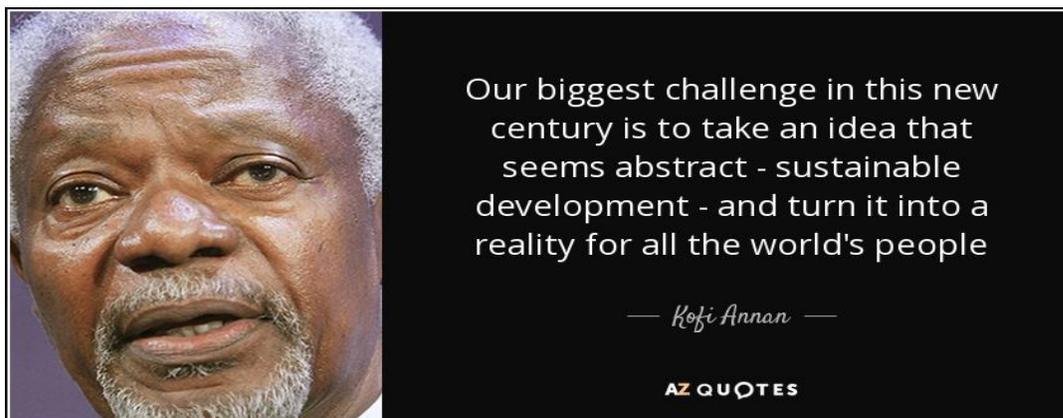
5. Inovar.

Aplicar uma lente de sustentabilidade a todos os aspetos do negócio significa que pode haver necessidade de mudar as estratégias empresariais. As inovações surgirão da necessidade de ajustar o negócio no sentido de uma maior sustentabilidade. Estas incluem:

- Capacitar os membros do conselho e os líderes empresariais para se concentrarem na sustentabilidade e impulsionar a execução

- Planeamento estratégico e desenvolvimento de produtos ou serviços que produzam resultados sustentáveis
 - Marketing de produtos e serviços que evocam escolhas sustentáveis por parte dos consumidores
 - Utilizar os Objetivos Globais para informar estratégias de desenvolvimento de liderança
6. ***Incorporar uma liderança diversificada.***
As empresas sustentáveis encaram os Objetivos Globais como o seu roteiro para uma maior sustentabilidade. Estes não se centram apenas no ambiente, mas incluem maior igualdade, salários justos e investimento na diversidade.
7. ***Definir uma visão holística a longo prazo.***
Compreender que a sustentabilidade é mais do que uma resposta simbólica para manter os consumidores satisfeitos. As empresas sustentáveis estabelecem objetivos bem pesquisados e realizáveis.
8. ***Ser responsável e melhorar constantemente.***
Muitas empresas sustentáveis inspiradoras são extremamente transparentes, com informação aprofundada disponível nos seus websites sobre onde adquirem os seus produtos, como fabricam, as suas práticas laborais, quão sustentáveis são os seus materiais, e áreas em que estão a trabalhar para melhorar. Ser transparente torna as empresas mais responsáveis e elimina a complacência. Ser responsável garante que as empresas se esforcem constantemente por encontrar novas formas de diminuir ainda mais a sua pegada e fomenta mais credibilidade junto dos consumidores.

7.4 Grécia – Boas Práticas para alcançar a Sustentabilidade



Entre as Boas Práticas identificadas e apresentadas durante o desenvolvimento do projeto SINTRA, quatro foram selecionadas para incorporação no presente Relatório (ver a tabela seguinte). O único critério utilizado foi a disponibilidade de informação comparativa sobre: (a) a amplitude dos objetivos declarados relacionados com o desenvolvimento sustentável da empresa (ou seja: sustentabilidade social, ambiente, local de trabalho, mercado) e (b) as realizações, direta ou indiretamente relacionadas com as iniciativas empreendidas.

Boa Prática	Focus of SD related initiative(s)	Dificuldades encontradas	Evidência do sucesso	Avaliação do potencial de transferibilidade	Comentários
Creta Maris Beach Resort	Ambiente Sociedade Local de trabalho	N.R.	O consumo de energia do Creta Maris Beach Resort é considerado muito bom a excelente, pois com as suas grandes áreas públicas, mostrou 0,50 litros de consumo médio de gás por hóspede e 20 kWh de consumo médio de eletricidade por hóspede em 2016. Em 2016, os resultados da reciclagem foram: 18.000 quilos de papel, 120 quilos de	Como Creta Maris elaborou quatro relatórios de sustentabilidade até 2017, os resultados da implementação da ação de RSE (responsabilidade Social da empresa) são mensuráveis e poderiam ser facilmente transferidos ou aprendidos.	A abordagem de Creta Maris para a RSE é holística. Além disso, o esforço para implementar o empreendedorismo responsável é contínuo e os seus resultados são mensuráveis e acessíveis. Assim, aqueles que estão interessados em atualizar e adotar práticas relevantes, têm a possibilidade de ter acesso a elas.

			<p>lâmpadas, 12.910 quilos de vidro, 17 quilos de pilhas, 2.120 quilos de óleos alimentares.</p> <p>Os 43% das compras do hotel para o ano 2016 foram para produtos cretenses e os 30,9% para produtos gregos.</p> <p>Durante 2016, a taxa de lesões foi de 0,01%, a taxa de absentismo e taxa de dias perdidos foi de 1,03% e a taxa de doenças profissionais foi de 0%.</p> <p>A produção orgânica do hotel consiste em 0,5 acres ao ar livre, aberta à horta dos visitantes, 9,5 acres de culturas arvenses [com variedades locais de leguminosas e cereais], 1,0 acre de citrinos [laranja, tangerina e limão], 9,5 acre de castas de vinhos locais.</p>		
Avra Hotels Collection	Ambiente Sociedade Local de trabalho	N.R.	<p>Avra Hotels Collection, fornece resultados mensuráveis relativamente às suas ações de RSE. Mais especificamente, durante a época de Verão de 2017, a produção total de vidro, metal, papel, plástico e óleo cozinhado foi reduzida em 16,9% (2,967 Kg).</p> <p>Durante a estação de Verão de 2017, o consumo total de produtos químicos foi de 0,07 kg. por noite com hóspedes.</p>	<p>A experiência adquirida com as ações implementadas, poderia ser transferida e divulgada. A Avra Hotels Collection vai publicar um relatório anual de sustentabilidade onde serão mencionados todos os resultados da implementação das ações de RSE.</p> <p>The experience that has been acquired of the implemented actions, could be transferred and disseminated. Avra Hotels Collection is going to publish an annual sustainability report where will be mentioned</p>	

			<p>Prêmios ambientais (Bandeira Azul, Chave Verde, ISO 14001)</p> <p>Prémio "Pequeno-Almoço Grego", oferecendo especialidades gregas dentro do pequeno-almoço.</p> <p>Os 302 dos 314 empregados da empresa em 2017, são de origem cretense ou vivem permanentemente em Creta.</p> <p>Os 95% dos fornecedores dos hotéis são locais e mantêm todos os anos a mesma cooperação.</p>	<p>all the results of the implementation of CSR actions.</p>	
Kouvidis Industry	<p>Ambiente</p> <p>Sociedade</p> <p>Local de trabalho</p> <p>Mercado de trabalho</p>	<p>A dificuldade é incorporar as práticas de responsabilidade social empresarial no núcleo das operações da empresa.</p> <p>Custo elevado requerido para algumas ações que não terão um efeito direto no desempenho.</p> <p>A implementação de práticas de RSE requer recursos humanos especializados e bem treinados.</p>	<p>Através das ações de RSE, a empresa conseguiu:</p> <p>Utilização zero de matérias-primas primárias</p> <p>Redução do peso dos materiais de embalagem em 5 toneladas por ano, 80% de redução na utilização de tinta.</p> <p>Reconhecimento nacional da excelência empresarial em 2008 pelo Ministério do Desenvolvimento, Para receber o prémio Europeu de Certificação de Excelência e Qualidade Empresarial, "Compromisso de excelência na Europa" da EFQM (Fundação Europeia de Gestão da Qualidade).</p> <p>Recebeu o prémio de Melhor Local de Trabalho como uma</p>	<p>Existe a possibilidade de transferir e difundir as práticas de RSE da empresa na condição de cada empresa se adaptar aos valores da RSE e conceber um modelo que se ajuste à sua filosofia, ao seu modelo de gestão e ao sector em que opera.</p>	

			das empresas com melhor desempenho no melhor local de trabalho da Grécia para 2017.		
Chalkiadakis S.A	Ambiente Sociedade Mercado de trabalho Environment Society Workplace Marketplace	N.R.	Através das ações de RSE, a empresa conseguiu atingir o objetivo: Reciclar 25.000 litros de óleo usado em 2016 Reciclar 1.200 toneladas de papel e plástico em 2016 Reciclar 3.280 kg de pilhas mistas de 2007 até hoje. Reciclagem de aparelhos elétricos (3,470 quilos em 2016).	Existe a possibilidade de transferir e divulgar as práticas de RSE da empresa que estão listadas em detalhe no seu website.	

Os comentários sobre as informações apresentadas no Quadro destinam-se a responder a perguntas referentes à utilização de indicadores específicos (quantitativos ou outros) pelas empresas para avaliar a eficácia das suas iniciativas relacionadas com o desenvolvimento sustentável e são os seguintes:

- Embora as empresas estejam prontas a fornecer "provas de sucesso" das suas iniciativas relacionadas com o desenvolvimento sustentável, isto está inevitavelmente relacionado com o(s) objetivo(s) específico(s) de tais objetivos.
- Sempre que o "sucesso" possa ser medido objetivamente, os respetivos "indicadores" podem ser utilizados eficazmente tanto no controlo interno como nos procedimentos de avaliação.
- Pelo contrário, para casos de evolução não quantificável das situações, como, por exemplo, para iniciativas que visam a sustentabilidade social ou mesmo das condições de trabalho, a subjetividade reduz o valor dos indicadores, especialmente a comparação entre as iniciativas iniciais das empresas e as horas extraordinárias.
- Existe uma aparente falta de um Quadro Geral para as empresas de Desenvolvimento Sustentável "Indicadores de Monitorização e Avaliação que as empresas devem aplicar e que devem prestar contas periodicamente.

Para além dos comentários acima referidos, também resumimos aqui os resultados do inquérito relativo aos Problemas e Desafios enfrentados pelas empresas gregas (e organizações, em geral). Estes foram analisados, com mais pormenor, no Relatório Nacional (relativo à Grécia) SINTRA de Março de 2021. Para tais questões é particularmente interessante considerar as conclusões de um estudo encomendado pela Associação de Empresas Gregas (SEV) sobre os pontos de vista das empresas estudadas: (a) a sua Sensibilização e Prontidão, e (b) a sua Disponibilidade para empreender investimentos associados à promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Algumas das conclusões interessantes do estudo são as seguintes:

- Sensibilização das empresas gregas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Os SDGs identificados como os mais importantes são: Objetivo 8 e Objetivo 9 e Objetivo 7: "Energia Acessível e Limpa", Objetivo 4: "Educação de Qualidade", Objetivo 17: "Parcerias para os Objetivos", Objetivo 5: "Igualdade de Género" e Objetivo 13: "Ação Climática". Para metade deles (nos 9, 4 e 13), a avaliação da OCDE 2021 sugere que a situação global no país está "a melhorar moderadamente".
- As grandes empresas estão mais preparadas. As grandes empresas estão mais bem preparadas, como indica a grande percentagem de grandes empresas. (62% das inquiridas) que atingiram níveis mais elevados de integração dos ODS nas suas estratégias e práticas.
- Os altos executivos têm um elevado nível de conhecimento das questões sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável - ODS. A situação é diferente para os executivos de gestão intermédia, onde o respetivo nível de consciência sobre as questões de desenvolvimento sustentável relacionadas com os ODS é muito limitado (35%). Isto realça a existência de uma lacuna na sensibilização das empresas e uma oportunidade de envolver mais a gestão intermédia através da atualização e incorporação de questões de desenvolvimento sustentável na agenda empresarial.
- As grandes empresas estão mais dispostas a avançar para o próximo nível de integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A implementação limitada e, em alguns casos, a falta de um quadro regulador e de incentivos são vistos como as principais barreiras para a maioria das empresas.

OCDE - Relatório de Desenvolvimento Sustentável -

País: Grécia

OVERALL PERFORMANCE

COUNTRY RANKING

Greece
37 /165

COUNTRY SCORE



REGIONAL AVERAGE: 77.2

STATISTICAL PERFORMANCE INDEX

0 (WORST) TO 100 (BEST)



SDG DASHBOARDS AND TRENDS



■ Major challenges
 ■ Significant challenges
 ■ Challenges remain
 ■ SDG achieved
 ■ Information unavailable
↓ Decreasing
 → Stagnating
 ↗ Moderately improving
 ↑ On track or maintaining SDG achievement
 ● Information unavailable

Notes: The full title of Goal 2 "Zero Hunger" is "End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture".
 The full title of each SDG is available here: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>

7.5 Islândia – Boas Práticas para alcançar a Sustentabilidade

Várias boas práticas foram identificadas pela Islândia para o projeto SINTRA. Empresas e organizações de todos os sectores têm vindo a implementar estratégias de sustentabilidade com enfoque intra-empresarial, tais como O Município de Kópavogur, utilizando processos participativos dos cidadãos para implementar e monitorizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O parque regional Snæfellsnes envolve os municípios da região e as partes interessadas para ligar a sua estratégia ao ODS através de gestão e ações a serem tomadas para cumprir os objetivos a longo prazo. A sustentabilidade é o cerne de todas as ações empreendidas no âmbito do parque regional. O Banco Íslandsbanki está a implementar objetivos de Desenvolvimento Sustentável envolvendo o pessoal. Duas das boas práticas identificadas são utilizadas como casos para a avaliação da sustentabilidade; são elas o município de Kópavogur e The bank Íslandsbanki.

Município de Kópavogur

O Kópavogur seleciona os seus objetivos primários tendo em conta os objetivos prioritários do governo islandês, considerando a posição da organização das Cidades Unidas e dos governos locais sobre as metas dos ODS que se inserem no âmbito dos municípios e, finalmente, os projetos com os quais o município Kópavogur se comprometeu, a implementação da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. O município deu prioridade a 15 ODS e 36 metas a trabalhar.

O quadro de indicadores dos ODS para Kópavogur baseia-se parcialmente no quadro de indicadores localizados da OCDE para regiões e cidades. Kópavogur foi um dos pilotos do Programa uma Abordagem Territorial dos ODS da OCDE e tem trabalhado em estreita colaboração com a organização. Também considera o quadro de indicadores da ONU para os ODS. [Aqui](#) pode aceder a mais informações sobre o índice ODS do Kópavogur. [Aqui](#) pode aceder à informação sobre a metodologia do Índice Kópavogur SDG.

Trabalho inovador com pessoal e habitantes

O presidente da câmara da cidade apresentou a ideia de trabalhar para os Objetivos Mundiais da ONU, que foi, depois, introduzida em cada instituição. De seguida, os funcionários começaram a apresentar ideias sobre como ligar e tornar as instituições e empresas mais sustentáveis e trabalhar em prol dos Objetivos Mundiais da ONU. Descobriram que era necessário encontrar algo que tocasse as pessoas nas suas vidas. Os Objetivos Mundiais da ONU

estão a tornar-se cada vez mais importantes na mente das pessoas, e aperceberam-se que há muitas oportunidades para ativar os habitantes com o empreendedorismo intra-empresarial. Eles podem participar e "serem donos" das operações. Existe um portal aberto de consulta para os habitantes apresentarem ideias, e também existem atualmente discussões abertas nas escolas e outras instituições. As pessoas são incentivadas em fóruns/workshops para desenho de ideias e pequenas reuniões onde os gestores dos projetos devem ter uma visão inovadora. Os efeitos relacionados com a sustentabilidade foram sobretudo na sensibilização através de uma política visível sobre os Objetivos Mundiais das Nações Unidas, na qual todos estão interessados em participar. Como resultado, há sucesso em numerosos projetos, como o planeamento urbano e um novo edifício escolar que tem o ambiente como fio condutor em todo o projeto e em muitos outros projetos.

As principais características do trabalho intra-empresarial são o interesse, a capacidade de comunicar e a capacidade de partilhar projetos. A determinação e a abertura a novas formas são também significativas. Os elementos chave dos cenários organizacionais são a hierarquia/gestão horizontal, a aprendizagem ao longo da vida, a motivação e o trabalho de equipa.

O Banco Íslandsbanki

Em Fevereiro de 2021, o banco publicou os seus resultados para 2020. Os resultados da sustentabilidade foram verificados por Klappir Grænar Lausnir (Klappir Green Solutions) com base em informações do seu software, Klappir EnviroMaster.

Estes resultados incluem informação significativa sobre questões ambientais, sociais e de governação em conformidade com as diretrizes do EFG de 2019 do Nasdaq e regras básicas da metodologia do Protocolo de Gases com Efeito de Estufa (Relevância, Precisão, Integralidade, Consistência, Transparência).

O espírito empresarial intra-empresarial orientado para a sustentabilidade foi amplamente iniciado no seio do banco pelo conselho de administração, pelo conselho executivo e pelos funcionários. A implementação de ideias é tratada pela maioria dos funcionários, dependendo da sua divisão e posição.

Após a crise do crédito em 2008, os empregados quiseram recuperar a confiança da sociedade, e os objetivos orientados para a sustentabilidade faziam parte disso. No início de 2019, criaram uma política, em breve aprovada pelo conselho de administração, onde o banco quer ser um modelo no ESG. Depois houve workshops e grupos de trabalho onde os funcionários podiam sugerir medidas. A maioria dos empregados de diferentes divisões trabalhou nas suas ideias de mudança.

O processo pode ser descrito como se segue:

- A equipa de sustentabilidade sugere uma nova política
- O conselho aprova
- Os empregados reúnem-se para trabalhar em grupos e equipas orientadas para o tema e sugerem que mudanças querem fazer
- São tomadas decisões sobre que projetos são viáveis de implementar
- Os funcionários de diferentes divisões começam a implementar as mudanças
- Os resultados são medidos

7.6 Portugal – Boas Práticas para alcançar a Sustentabilidade

Um dos bons exemplos mencionados no IO2 do Projeto SINTRA é a empresa HFA. A preocupação pela Sustentabilidade e Ética nasceu espontânea e naturalmente na HFA, e amadureceu e ganhou uma estrutura sólida ao longo do tempo. Não tem sido uma questão de moda e a gestão sempre pensou que pequenas ações fazem toda a diferença. A política de Responsabilidade Social da empresa está fundamentalmente centrada em questões sociais, económicas e ambientais, relacionadas com situações quotidianas na empresa e na interação com todas as partes interessadas. Sempre defenderam a ideia de que a HFA é responsável e responsável pelo seu impacto na sociedade, que devem ser transparentes nas suas atividades que têm impacto na sociedade e no ambiente, e que devem comportar-se de forma ética em todos os momentos. Consideram e respeitam os interesses das partes interessadas, o Estado de direito e as normas internacionais de comportamento. Na HFA, a forma como os gestores atuam ou se envolvem em atividades inerentes à Responsabilidade Social é constante e voluntária. Procuram implementar boas práticas na organização, promovendo várias iniciativas nesta área, com o objetivo de sensibilizar e promover boas práticas entre as partes interessadas. A HFA esforça-se por satisfazer as necessidades dos funcionários, promovendo a formação, tanto interna como externa. Como organização socialmente responsável, considera a comunidade e as parcerias que mantêm nas ações que levam a cabo.

Dos 17 Objetivos de Desenvolvimento da ONU (20-30), a HFA selecionou os objetivos 4,5,8,9,12,13,16,17 para criar ações e dinamizá-las entre os seus colaboradores. Eles têm vários projetos em curso, não só na própria empresa, mas na sociedade em geral, que são apresentados aos seus colaboradores uma vez por ano num evento chamado Semana da Qualidade.

Sustentabilidade e Orientação Intra-empresarial

Todas as pessoas que trabalham na e para a HFA têm um papel central a desempenhar: os Empregados, de uma maneira, Fornecedores, Clientes de outra. Todos eles, pelos seus pensamentos e ações, contribuem para o sucesso da HFA, tanto internamente, como nas suas relações comerciais com os clientes e parceiros. Eles influenciam a cultura empresarial direta ou

indiretamente pelas suas ideias, conceitos e valores que governam.

A direção procura três aptidões nos seus colaboradores: *Adaptabilidade*, que nada mais é do que aceitar as condições que têm; *Concentração* no que estão a fazer e *Dedicação*, compromisso, atitude.

Participantes operacionais

A sustentabilidade é um dos vetores estratégicos da HFA. Para operacionalizar este desafio, a direção implementou a "política de portas abertas" onde o principal desafio é dar aos funcionários a liberdade de identificar e propor as melhores práticas que considerem ter impacto no desempenho das suas atividades / tarefas. Os trabalhadores têm a oportunidade de identificar e propor as ações que pretendem implementar, não só em relação às lacunas que consideram mais críticas e que pretendem resolver, mas também de pensar e propor soluções que lhes permitam operar inovações ao nível dos processos, atividades e tarefas.

O fator fundamental neste processo é que todos os empregados são empresários. Eles têm de encontrar a melhor solução para o problema identificado e propô-la. Este processo já não é conduzido por supervisores - gestores - mas sim por intra-empresendedores. Todos os empregados criam e internalizam formas mais eficientes de implementar ações inovadoras.

Ver, questionar e fazer-fazendo constituem os pilares do desenvolvimento da mudança. Outro pilar apontado como estruturante das ações está relacionado com *a boa relação interpessoal entre pares e a proatividade das pessoas que são capazes de gerir bem as mudanças e que têm um impacto no crescimento do HFA e dos seus empregados.*

Através da cultura de gestão de "porta aberta" e da promoção da proatividade, a gestão encoraja as pessoas a experimentar e não as penaliza por isso. Têm autonomia e, como tal, não precisam de pedir autorização à direção para testar novas ideias / soluções, promovendo a assim responsabilidade, maior ajuda mútua e maior dedicação nestes projetos de mudança que constituíram mais uma etapa na evolução do HFA.

Os dados fornecidos revelaram que este movimento de abertura tornou possível a implementação de um espírito de inovação onde todos ganham. Estão num sistema em que todos ficam a ganhar.

8. Referências e Links

Pöldre, A. 2020. Siseettevõtluse korraldamine ja praktiseerimine AS Pristis näitel

Tea Suurkivi, Renita Linnjärv, Mari-Liis Pöld, Ivika Edvand, 2020 Jätkusuutlikkuse strategია ettevõtte O-I Estonia näitel.

Kristjan Toro, Paula Kudinova, Sander Kirotar, Teele Laun, 2020., DESCRIPTION OF THE GREEN TIGER SUCCESS STORY, EEK Mainor

Sustainability Through Intrapreneurship – National Study and Good Practices' Identification In Estonia National Report

Hyunkee Bae and Richard S. Smardon, Indicators of Sustainable Business Practices, 2011 Hellenic Republic, 2018, Voluntary National Review on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, Hellenic Republic, Greece (<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=30022&nr=571&menu=3170>) accessed 13 October 2017.

Kalamvrezos, D., 2017, Statement by the Charge d' Affaires at the Permanent Mission of Greece to the UN, Hellenic Republic, Greece (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24528Greece_E.pdf) .

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 INDICATORS,
<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/greece/indicators>

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 OECD COUNTRY PROFILE – GREECE,
<https://dashboards.sdgindex.org/static/profiles/pdfs/SDR-2021-greece.pdf>

SEV/Ernst & Young, 2017), https://sdghub.com/wp-content/uploads/2018/02/SEV_BCSD_-_Study-on-the-SDGs_Brief_Edition_ENG.pdf

<https://www.ods.pt/empresas/>

https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/Areas_Tematicas/guia_agenda_21_local.pdf

<https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Island.is <https://www.iceland.is/the-big-picture/nature-environment/natural-resources>

Festa.is <https://samfelagsabyrgd.is/samfelagsabyrgd/auratal/fjarfestar-kjosa-heldur-fyrirtaekisem-setja-sjalfbaerni-a-oddinn>

Íslandsbanki

https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/2020_sjalfbaerniuppgjor_UFS_Islandsbanka_undirritad_skjal.pdf

Íslandsbanki <https://www.islandsbanki.is/is/flokkur/bankinn/sjalfbaerni>

Euromonitor, <https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review
<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>

<http://www.entretour.eu/uk/>

<http://entretour.eu/uk/Registration/Index>

INDICATORI SI PRFORMANCE PER LA SOSTENIBILITA', SDA BOCCONI, <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review

<http://2020.efunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>

<http://www.entretour.eu/uk/>

<http://entretour.eu/uk/Registration/Index>