

SUSTAINABLE ACT
**MATRIZ DE
COMPETÊNCIAS**

RELATÓRIO FINAL

CONTEXTO

1

**CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS SOBRE
O ÂNGULO DE ANÁLISE DA MATRIZ
DE COMPETÊNCIAS**

2

A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

3

CONCLUSÃO

4

/1 Contexto

O **projeto Sustainable Act** visa capacitar e dotar as PME nacionais com novos conhecimentos e ferramentas, que vão ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas. O objetivo central é as PME nacionais desenvolverem políticas internas e externas no âmbito da lógica dos 3 P (People, Planet, Profit), sendo que, para isso, deverão ser capacitadas em valências passíveis de serem monitorizadas, tendo estas um contributo (positivo) nas áreas económico-financeira, ambiental e social.

A **matriz de competências** é um dos deliverables do projeto Sustainable Act, a par do Selo PME Sustentabilidade. Tratando-se de uma abordagem pioneira a nível nacional, a matriz pretende apoiar as empresas na

implementação de práticas associadas aos ODS, ajudando-as a fazer face ao desafio da sustentabilidade. Ela deverá ser utilizada como ferramenta de trabalho em workshops para capacitação de empresas e desenvolvimento de planos estratégicos e de ação alinhados com os ODS¹.

A matriz é um entregável do projeto, que precede a realização de workshops, mas deve ser entendida como um documento transversal, aplicável a outras iniciativas (como por exemplo futuros programas PBS), no qual serão mapeadas as competências que os recursos humanos devem adquirir para apoiarem os seus negócios na jornada de encontro aos ODS.

→ ¹No âmbito dos workshops a realizar serão introduzidos conceitos relevantes como reskilling e upskilling, explorada a temática da criação de novos modelos de trabalho e de negócios e abordadas as principais oportunidades de financiamento para a sustentabilidade, temas que também deverão ser incluídos na matriz.

/2

Considerações prévias sobre o ângulo de análise da matriz de competências

2. Considerações prévias sobre o ângulo de análise da matriz de competências

/2.1 Foco nos ODS versus nos ESG

Os ODS não são a abordagem mais comum quando se trata de integrar o tema da sustentabilidade nas decisões e cadeias de valor corporativas. Aliás, muitas das 169 metas e 231 indicadores associados aos 17 ODS nem sequer têm aplicação ao contexto empresarial, já que foram concebidos para países.

A maioria dos sistemas de avaliação de performance, rating ou reporting no domínio da sustentabilidade para o setor empresarial adota a abordagem ESG (i.e., fatores ambientais, sociais e de governance corporativo), não a dos ODS. O que se verifica, porém, é que muitos desses standards procuraram estabelecer uma correspondência entre ambas as abordagens, isto é, traduzir as métricas ESG em ODS. Opta-se, assim, neste relatório por uma abordagem centrada nos fatores ESG.

/2.2 Foco na organização versus nas pessoas

Genericamente, **as competências tanto podem ser organizacionais, como pessoais**. Ou seja, uma matriz de competências tanto pode procurar identificar a capacidade de ação da organização, como dos seus colaboradores.

No que diz respeito à performance ESG ou à capacidade de ação da organização no domínio da sustentabilidade, ela depende de conhecimentos e competências específicos dos seus recursos humanos, mas não só. Depende, também, de capacidade instalada na organização ao nível dos sistemas de informação, das normas e rotinas de gestão, da tecnologia, das políticas de inovação (R&D), dos sistemas de incentivo e gestão dos recursos humanos, entre outras dimensões organizacionais. Por outro lado, em muitos casos as empresas não têm competências internas em determinadas dimensões ESG, mas têm capacidade de resposta por via da contratação de serviços externos especializados (outsourcing).

Opta-se, neste relatório, por abordar ambas as dimensões, sendo dado um maior relevo às competências pessoais.

2. Considerações prévias sobre o ângulo de análise da matriz de competências

/2.3

Grau de profundidade da análise

As competências necessárias para a reinvenção das cadeias de valor e dos modelos de negócio das empresas são de dois tipos: genéricas e específicas.

As **competências genéricas** são transversais às várias áreas funcionais da empresa (marketing, operações, gestão financeira, controlo de gestão, recursos humanos, I&D, entre outras) e serão importantes independentemente do tipo de empresa, setor ou geografia de atuação. Por exemplo, a capacidade de fazer um diagnóstico aos impactos ESG da cadeia de valor, definir KPIs e metas ESG a atingir, identificar oportunidades decorrentes de evoluções do comportamento do consumidor e outros stakeholders ou dos instrumentos de financeiros disponíveis no sentido da sustentabilidade, identificar tecnologias ou outras soluções que possam reduzir a pegada ecológica das operações, identificar materiais e soluções de design com menor pegada ecológica, identificar soluções de certificação relevantes, adotar um standard e um sistema de relato de informação não financeira, entre outras.

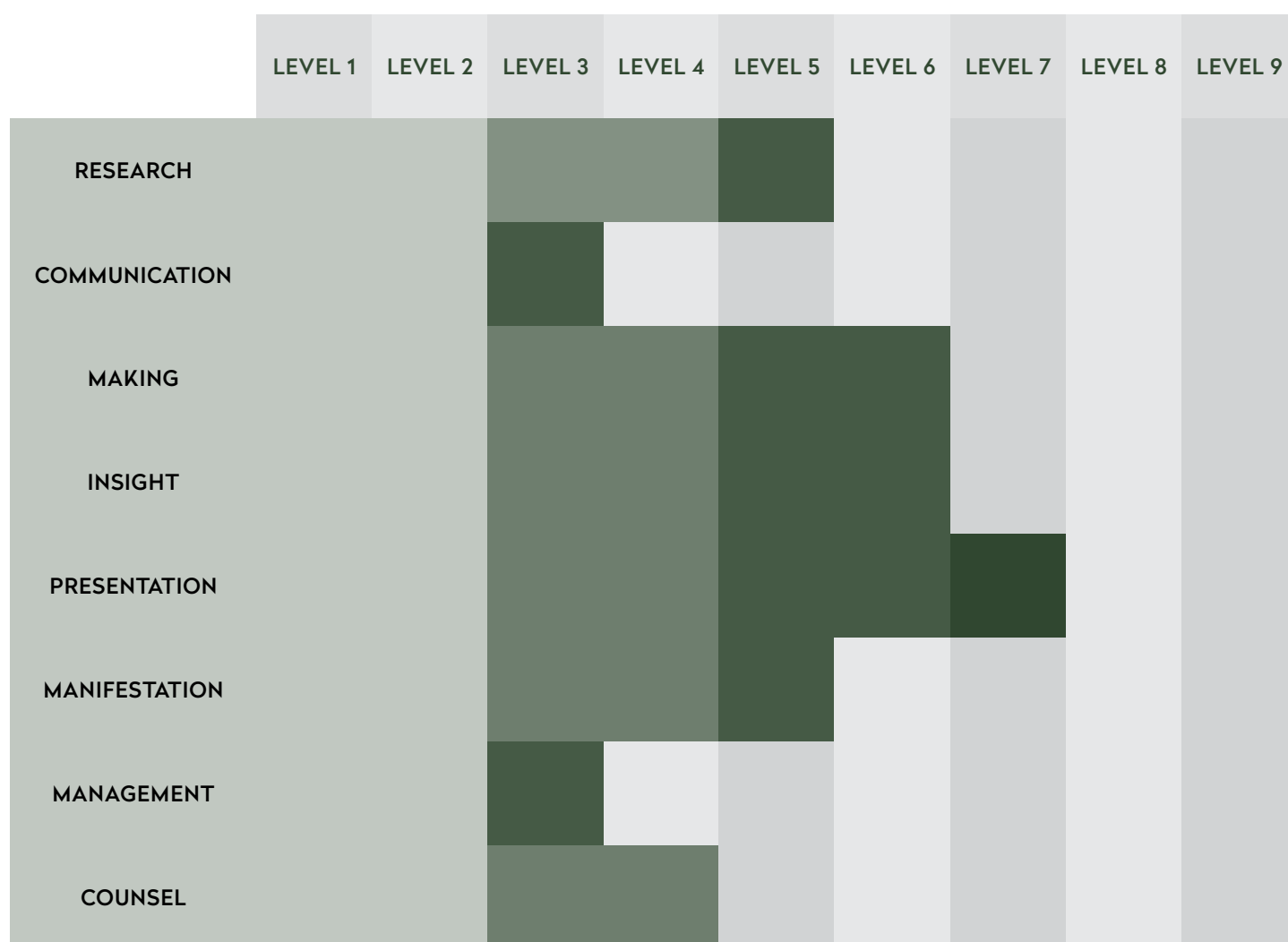
As **competências específicas** são as que são próprias, por exemplo, do setor de atividade, do tipo de empresa e da sua localização. Esse tipo de características têm uma influência relevante no tipo de competências ESG que será necessário assegurar – por exemplo, o enquadramento regulatório varia consoante a dimensão da empresa e a sua geografia de atuação. Já os diversos setores enfrentam desafios semelhantes, mas também específicos – por exemplo, os setores da moda, do turismo, agroalimentar e da construção são muito diferentes têm desafios distintos, ainda que possam ter desafios comuns. Acresce que há geografias muito mais exigentes relativamente aos ESG (por exemplo, a União Europeia) e há especificidades ESG diferentes consoante a dimensão da empresa – por exemplo, no que toca às exigências de relato de informação não financeira ou da implementação de planos para a igualdade.

Neste relatório, não se faz uma análise específica por setor, tipo de empresa, geografia ou quaisquer outros critérios específicos, ou seja, identificam-se apenas as competências genéricas importantes para a transição das empresas para o paradigma da sustentabilidade.

2. Considerações prévias sobre o ângulo de análise da matriz de competências

/2.4 Importância relativa das competências

Naturalmente, não basta identificar o leque de competências (gerais e específicas) necessárias para a transição para a sustentabilidade – é, também, importante ter uma noção da importância relativa de cada uma. Há vários formatos visuais e escalas que se podem adotar para o efeito (na figura abaixo a escala varia de 1 a 9). Mais uma vez, a análise que deverá ser feita de acordo com a especificidade de cada contexto, nomeadamente, função a função, setor a setor, e empresa a empresa.



Dado o seu carácter aplicado, ou seja, variando consoante os diversos contextos específicos, neste relatório opta-se por não fazer análises de importância relativa das competências ESG.

2. Considerações prévias sobre o ângulo de análise da matriz de competências

/2.5 Foco nas competências versus nas capacidades

Em muitos casos, nomeadamente, fontes bibliográficas ou casos de estudo empresariais, o ângulo adotado não é o das competências, mas sim o das capacidades.

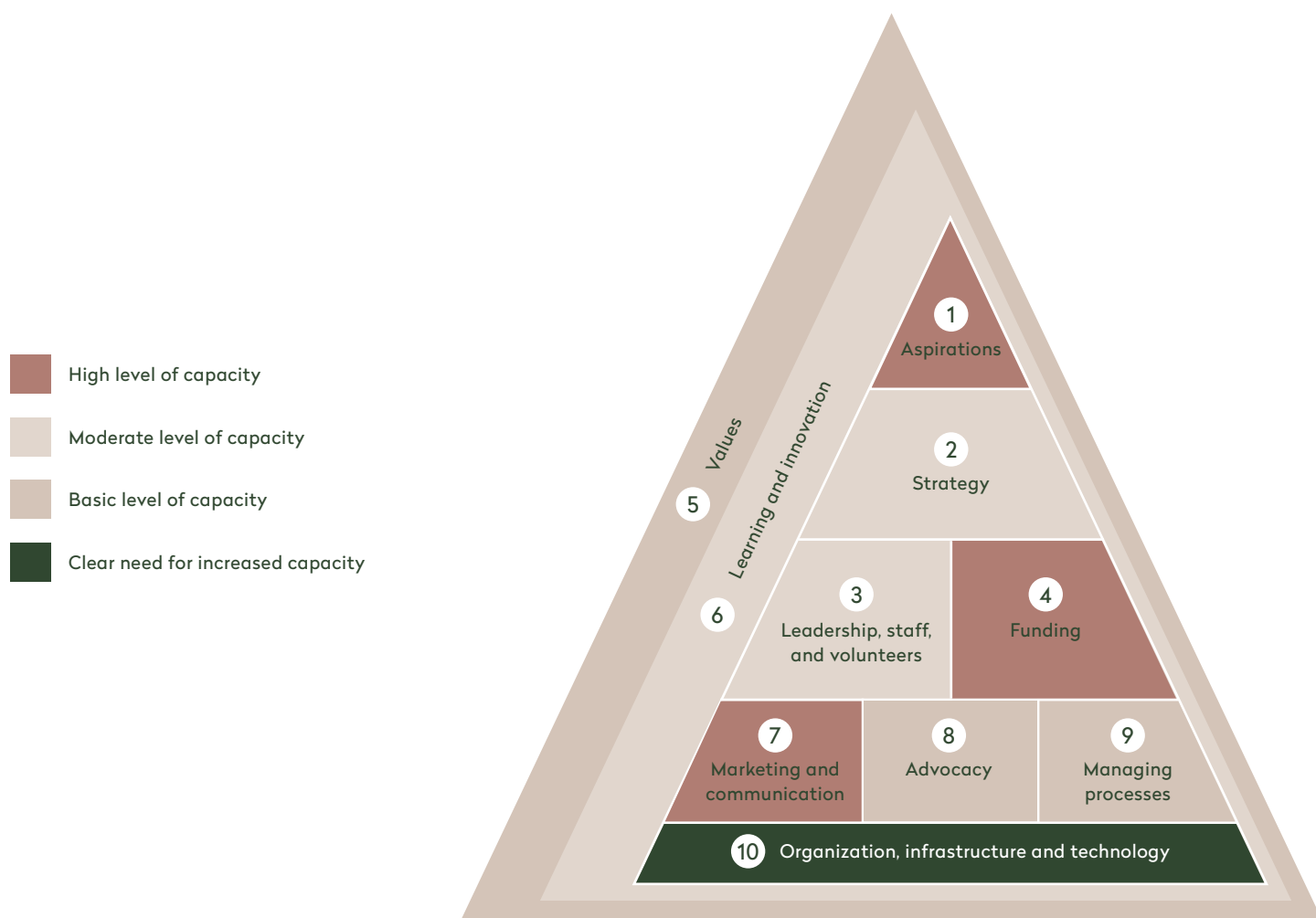
Sem entrar em análises muito teóricas sobre as diferenças e as semelhanças entre ambos os conceitos, será de sublinhar que, para a maioria dos autores, o conceito de capacidade (capacity) é mais abrangente do que o de competência (skill), já que em muitos casos uma determinada capacidade depende de um conjunto de condições – por exemplo, pode depender de um conjunto de competências e de uma determinada tecnologia de informação e comunicação.

A consultora Mckinsey & Company desenvolveu uma ferramenta para avaliação de capacidade, denominada Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT). Esta ferramenta permite, através da aplicação de um extenso questionário, identificar os pontos fortes e fracos das organizações no que respeita à sua capacidade para terem uma boa performance. A ferramenta assenta numa pirâmide de dimensões chave para que uma organização tenha uma boa performance, sendo as competências uma das muitas dimensões avaliadas.

Organizational Skills	1. Clear need for increased capacity	2. Basic level of capacity in place	3. Moderate level of capacity in place	4. High level of capacity in place
Performance Management				
Performance measurement	Very limited measurement and tracking of performance; all or most evaluation based on anecdotal evidence; organization collects some data on program activities and outputs (e.g. number of children served) but has no social impact measurement (measurement of social outcomes, e.g. drop-out rate lowered).	Performance partially measured and progress partially tracked; organization regularly collects solid data on program activities and outputs (e.g. number of children served) but lacks data-driven, externally validated social impact measurement.	Performance measured and progress tracked in multiple ways, several times a year, considering social, financial and organizational impact of program and activities; multiplicity of performance indicators; social impact measured, but control group, longitudinal (i.e. long-term) or third party nature of evaluation is missing.	Well-developed comprehensive, integrated system (e.g. balanced scorecard) used for measuring organization's performance and progress on continual basis, including social, financial, and organizational impact of program and activities; small number of clear, measurable, and meaningful key performance indicators; social impact measured based on longitudinal studies with control group, and performed or supervised by third-party experts.
Performance analysis and program adjustments	Few external performance comparisons made; internal performance data rarely used to improve programs and organization.	Some efforts made to benchmark activities and outcomes against outside world, internal performance data used occasionally to improve organization.	Effective internal and external benchmarking occurs but driven largely by top management and/or confined to selected areas; learnings distributed throughout organization, and often used to make adjustments and improvements.	Comprehensive internal and external benchmarking part of the culture and used by staff in target-setting and daily operations; high awareness of how all activities rate against internal and external best-in-class benchmarks; systematic practice of making adjustments on basis of benchmarking.

2. Considerações prévias sobre o ângulo de análise da matriz de competências

No final, após responder às diversas questões do diagnóstico, obtém-se um mapa visual com os níveis relativos de capacidade instalada na organização no que respeita aos aspetos chave para se ter uma boa performance:



Neste relatório, o foco é nas competências, não nas capacidades.

/3

A avaliação de competências

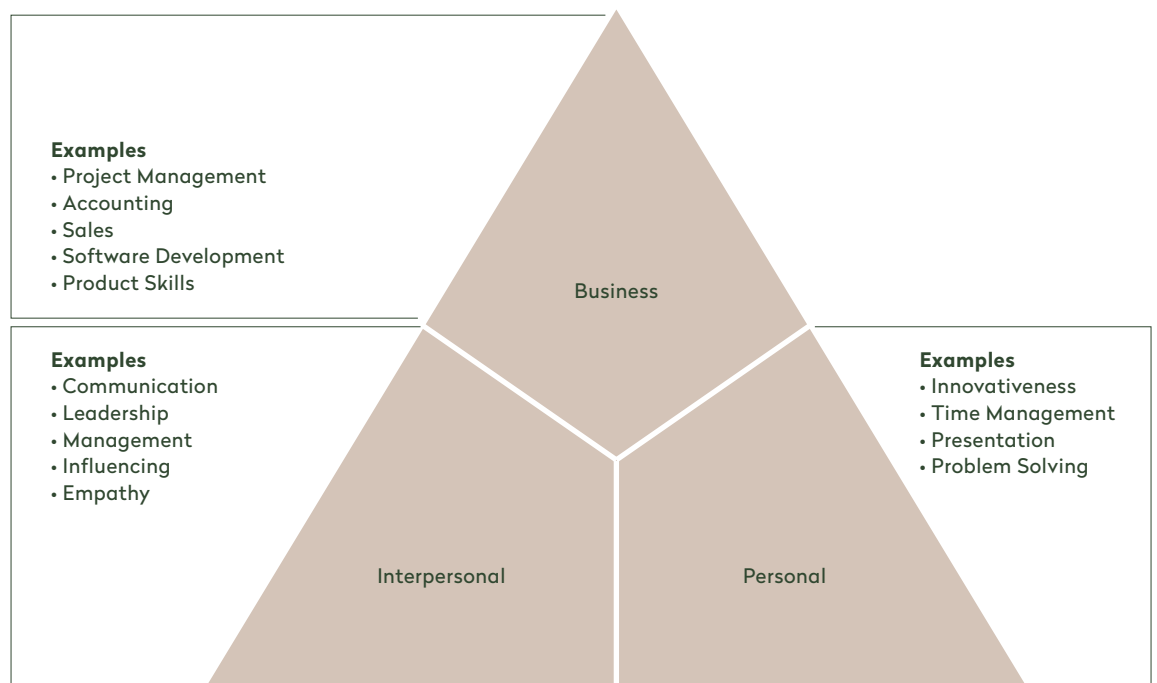
3. A avaliação de competências

/3.1 Das pessoas

Ser capaz de identificar/medir os riscos, oportunidades e impactos ESG da cadeia de valor de uma empresa convoca um conjunto de competências organizacionais, com destaque para a importância de conhecimentos e competências chave ao nível dos colaboradores, os quais deverão ser avaliados continuamente.

Para avaliação das competências dos colaboradores, há um conjunto de ferramentas disponíveis online que permitem identificar as forças e fraquezas da organização, nomeadamente, eventuais necessidades de *reskilling* e *upskilling*.

As competências podem dividir-se em *hard* e *soft skills* ou entre de negócio (*business*), interpessoais (*interpersonal*) e pessoais (*personal*). A jornada para a sustentabilidade requer uma combinação de todas elas.



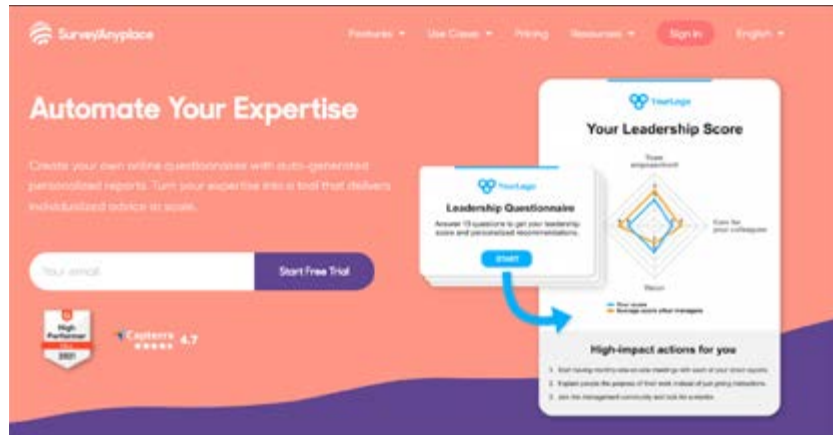
Neste relatório, o foco é nas competências de “negócio” (business), não tanto nas competências pessoais e nas interpessoais – que também são, porém, importantes.

3. A avaliação de competências

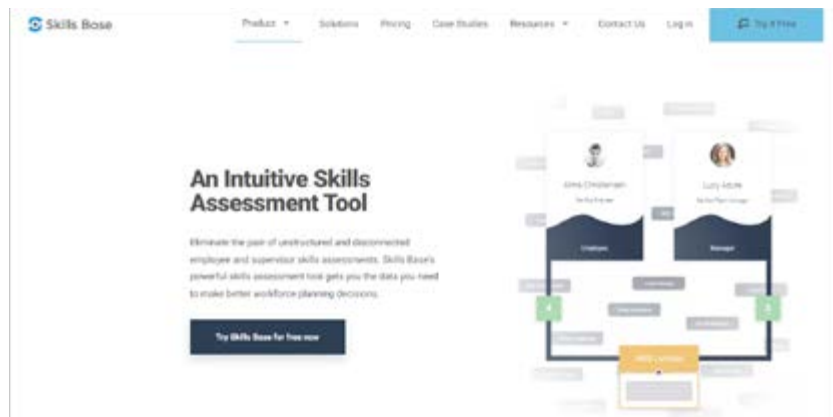
Exemplos de ferramentas disponíveis *online* para avaliação de competências:

Para além das ferramentas mais básicas que podem ser usadas para construção de inquéritos, tais como, TypeForm ou SurveyMonkey, há um conjunto de ferramentas disponíveis online para avaliação de competências.

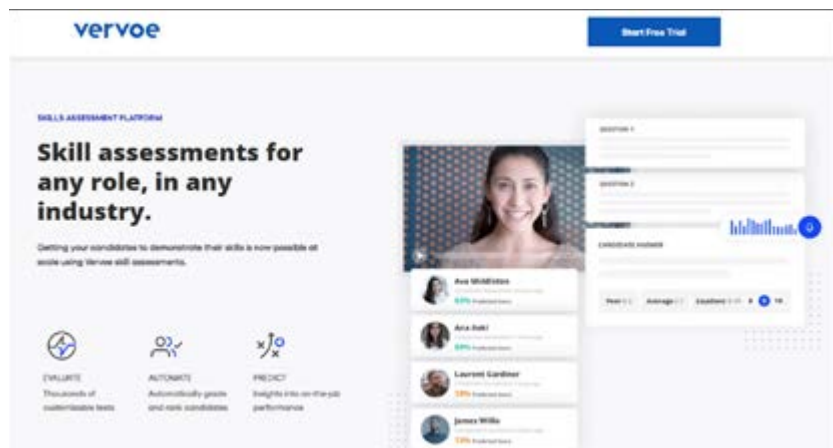
Survey Anyplace



Skills Base

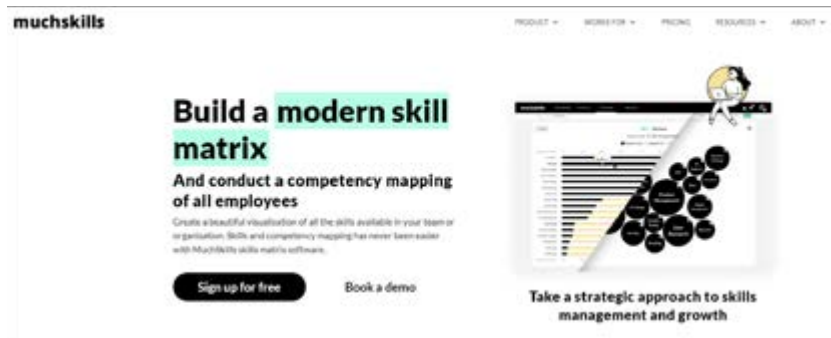


Vervoe



3. A avaliação de competências

Muchskills



Este tipo de ferramentas é muito útil quando já se tem uma ideia clara das competências chave para um bom desempenho organizacional. Ou seja, são ferramentas de diagnóstico que dependem da identificação prévia das competências que a empresa precisa de reunir nas suas diversas áreas funcionais. Neste relatório, contudo, o desafio é o de identificação das próprias competências, não tanto o da construção de ferramentas de análise e diagnóstico.

Que competências avaliar nas pessoas?

A avaliação das competências dos colaboradores depende antes de mais da identificação clara das competências de negócio, interpessoais e pessoais necessárias para a transição para a sustentabilidade das cadeias de valor e modelos de negócio das empresas. Obviamente, os desafios poderão diferir de empresa para empresa e de setor para setor, mas há um conjunto de competências que são estruturantes e transversais a qualquer tipo de organização ou setor.

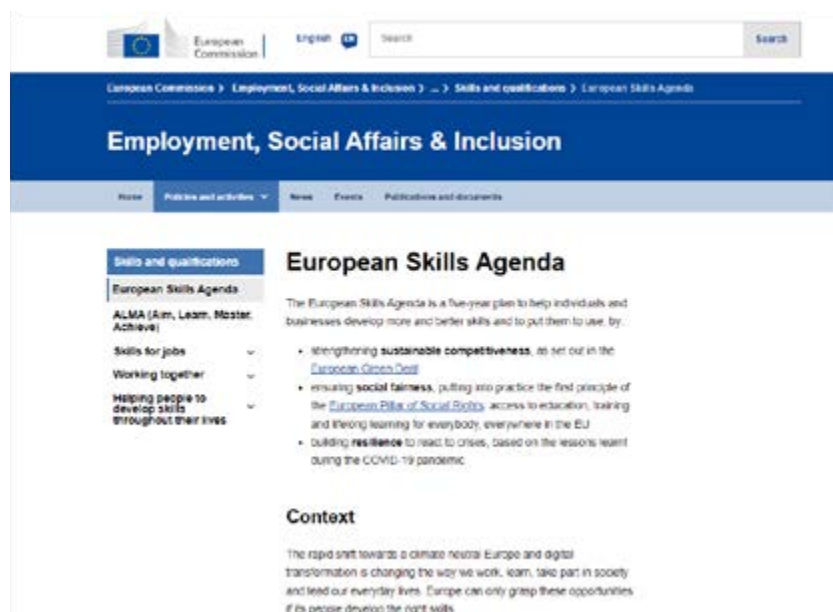
Atualmente, há um conjunto de temas ESG que exigem competências novas, as quais se prendem, nomeadamente, com:

- Os desafios da transição para um novo conceito de empresa (do séc. XXI), capaz de dar corpo à transição de uma **shareholder economy**, para uma **stakeholder economy**;
- Os desafios da transição das cadeias de valor e modelos de negócio das empresas para o paradigma da economia verde, isto é, da **bioeconomia circular**;
- O desafio da recuperação da **confiança dos stakeholders**, nomeadamente, através da prestação de contas (i.e., do reporte de informação não financeira), bem como da adoção de critérios ESG claros e universais (ex.: taxonomia europeia);
- Os desafios de saber aproveitar as **alavancas** capazes de acelerar essa jornada para a sustentabilidade, designadamente, a **tecnologia** disponível e as diversas opções de **financiamento** sustentável (*grants, equity e debt*).

3. A avaliação de competências

O que estão a fazer os diversos países da Europa e do mundo?

Na **União Europeia**, tem havido a preocupação de traduzir os desafios da transição para a sustentabilidade em termos das competências necessárias para se atingirem as metas com que estamos comprometidos, tais como o Pacto Ecológico Europeu / European Green Deal.



/I Portugal publicou recentemente o relatório Competências Circulares 2030:

A transição para uma economia circular oferece uma oportunidade para construir uma sociedade ecologicamente sustentável e criar novas oportunidades de emprego. O programa do Governo XXII prevê uma medida que tem como objetivo avaliar as competências existentes para uma **economia neutra em carbono e circular**, com vista a desenvolver uma agenda de novas competências, diferenciadas consoante o nível de formação, desde a **alta especialização (remanufatura, tecnologias renováveis)**, **média especialização (reparação)** até à **baixa especialização (recolha)**. É neste âmbito que a Secretária de Estado do Ambiente está a promover o desenvolvimento de um estudo “O Futuro do Trabalho: Análise do emprego e evolução das competências para responder à transição para uma Economia Circular em Portugal”, o qual contribui para o desenvolvimento das linhas de orientação para as políticas públicas apresentadas no Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho no capítulo sobre Alterações climáticas, transição energética, recuperação verde e território, indo igualmente ao encontro da Agenda de Competências e do Pacto para as Competências lançado em 2020, que assenta, também, na dupla transição digital e ecológica.

3. A avaliação de competências



AGENDA DE COMPETÊNCIAS CIRCULARES 2030

Um contributo para o Livro Verde do Futuro do Trabalho



A mudança de uma economia linear para uma economia circular tem sido referida como a melhor maneira de reduzir a pressão existente sobre o ambiente, de assegurar uma maior segurança no aprovisionamento de matérias-primas, aumento da competitividade, promoção da inovação, estímulo ao crescimento económico e criação de empregos na União Europeia.

Contudo, **a transição para uma economia circular ou uma economia ambientalmente sustentável só pode ocorrer se as competências exigidas para os novos empregos estiverem disponíveis no mercado de trabalho.** Como tal, esta transição vai exigir investimento em formação para desenvolver os conhecimentos e competências necessárias para satisfazer as novas exigências dos empregos e reduzir as incompatibilidades entre as novas e antigas competências. Os novos trabalhos que emergirem do processo de transição para uma economia circular vão necessitar de formação dos jovens e de um processo de requalificação dos atuais trabalhadores.

Estratégias para Economia Circular		Tarefas a desempenhar	Perfil necessário	Qualificações requeridas (mínimas)
Desenhar para o futuro Adoptar uma perspectiva sistémica durante o processo de conceção e design utilizando os materiais adequados para o prolongamento e o usos futuro pelo maior tempo possível.	Design orientado para os resíduos: para reduzir os resíduos durante a produção e consumo.	Desenvolvimento de "equipamentos circulares"	Design dos equipamentos: adaptabilidade, flexibilidade e criatividade	Licenciatura - Engenheiros "equipamento circulares", eletrotécnica, arquitetura
	Design orientado para a circularidade: produtos com fins múltiplos, ciclos de vida e materiais variados.		Análise do Ciclo de Vida, metabolismo urbano, utilização secundária dos materiais, análise dos resíduos, metodologias e standards da economia circular	Licenciatura em engenharia dos materiais, Agronomia, Biotecnologia
	Design orientado para a durabilidade: produtos produzidos para prolongar a sua duração e uso pelo maior tempo possível.		Conhecimento dos materiais: das características físicas dos materiais.	Licenciatura em engenharia dos materiais, Agronomia, Biotecnologia
Incorporar Tecnologias Digitais Mapear e otimizar o uso dos recursos e fortalecer as conexões entre os vários atores ao longo da cadeia de valor da digitalização, plataformas online e tecnologias digitais.	Incorporar Tecnologias Digitais: mapear e otimizar o uso dos recursos e fortalecer as conexões entre os vários atores ao longo da cadeia de valor da digitalização, plataformas online e tecnologias digitais.	Gestão de bases de dados	Capacidade de atuar em ambientes técnicos complexos de resoluções de problemas; Capacidade de planeamento de organização para manter o fluxo de informação atualizado para conhecer em tempo real os ativos físicos.	Licenciatura em Matemática, Física, Arquitetura, Gestão Informática
	Dados: utilização de tecnologias de big data para fornecer informação sobre o uso de materiais.	Instalação de software	Integração e interpretação dos sistemas virtuais de informação.	Licenciatura em gestão de sistemas, Matemática aplicada
	Plataformas digitais: desenvolver plataformas para relacionar e melhorar a partilha de informação entre os stakeholders.	Instalação e manutenção dos equipamentos	Conhecimento dos manuais técnicos; autonomia na execução de tarefas; adaptabilidade e flexibilidade.	Bacharelato e técnicos especializados; educação formal e informal (aprendizagem ao longo da vida)
Manter e preservar o que já existe Manutenção, reparação e melhoria dos recursos maximizando a duração e tonando-os como materiais secundários essenciais ao desenvolvimento de outras atividades.	Maximizar a duração dos produtos ao longo da sua utilização: melhoria, reparação e manutenção dos produtos enquanto estão a ser utilizados.	Reparação	Conhecimento dos manuais técnicos; autonomia na execução de tarefas; adaptabilidade e flexibilidade.	Bacharelato e técnicos especializados; educação formal e informal (aprendizagem ao longo da vida)
	Maximizar a duração dos produtos depois da sua utilização: melhoria, reparação de partes e componentes utilizadas em outros usos depois do fim de vida do produto.	Manutenção	Conhecimento dos manuais técnicos; autonomia na execução de tarefas; adaptabilidade e flexibilidade.	Bacharelato e técnicos especializados; educação formal e informal (aprendizagem ao longo da vida)
	Maximizar a duração biológica dos produtos: assegurar a gestão, manuseamento e preservação adequada.	Desenvolvimento de "estratégias de recuperação e preservação"	Conhecimento dos manuais técnicos; autonomia na execução de tarefas; adaptabilidade e flexibilidade; competências de relacionamento interpessoal apuradas; competências comunicacionais.	Licenciatura em engenharia dos materiais; técnicos operadores de processo

3. A avaliação de competências

Estratégias para Economia Circular		Tarefas a desempenhar	Perfil necessário	Qualificações requeridas (mínimas)
Repensar o modelo de negócio Considerar as oportunidades para criar valor e alinhar incentivos através de modelos de negócio baseados na interação entre produtos e serviços	Modelos de negócio baseado no produto: modelos que garantem a maximização do valor dos produtos.	Criação de valor mas aprofundando a interação entre produtos e serviços	Visão holística do negócio e do ambiente envolvente; desenvolvimento do pensamento crítico e raciocínio lógico.	Licenciatura em gestão de sistemas, gestão de empresas e matemática aplicada.
	Modelo de negócio baseado no serviço: modelos que garantem a maximização do valor dos serviços.	Planeamento integrado (oferta e procura)	Adaptabilidade, flexibilidade e pensamento crítico sobre o modelo de negócio, competências de relacionamento interpessoal apuradas.	Licenciatura em gestão, engenharia.
Utilizar os resíduos como um recurso Utilizar os resíduos como materiais secundário e recuperação de resíduos para reutilização e reciclagem	Valorizar os resíduos – ciclo fechado: reutilizar e reciclar os resíduos dentro do mesmo setor	Separação de resíduos; seleção dos resíduos; transformação dos resíduos em matérias-primas; materiais secundários; utilizadores de tecnologia de recuperação, reutilização e reciclagem.	Conhecimento dos manuais técnicos; autonomia na execução de tarefas; adaptabilidade e flexibilidade.	Técnicos operadores de processo, conhecimentos em agricultura, pecuária e engenharia dos materiais; engenharia do ambiente.
	Valorizar os resíduos – ciclo aberto: reutilizar e reciclar os resíduos com outros setores			
	Recuperação de energia através dos resíduos: Recuperar energia ou gerar combustíveis através dos resíduos			
Priorizar os Recursos Regenerativos Assegurar que os materiais renováveis, reutilizados, não-tóxicos são utilizados como materiais e energia de modo mais eficiente possível	Materiais regenerativos ou renováveis: utilizar materiais de base biológica, reutilizáveis, não tóxicos e não críticos para os produtos.	Assegurar que os recursos renováveis, não tóxicos, recuperáveis, reutilizáveis e recicláveis são utilizados como energia e materiais de uma forma eficiente.	Conhecimento técnico e científico em ambiente, energia, ecologia, agricultura; capacidade de liderança, planeamento e organização; competências de relacionamento interpessoal apuradas.	Agronomia, engenharia do ambiente, engenharia eletrónica; engenharia dos materiais.
	Água regenerativa ou renovável: substituir a água potável (da rede) pela água das chuvas ou do mar e acionar medidas de eficiência.			
	Energia regenerativa ou renovável: utilizar a energia de forma mais eficiente. Idealmente através da energia renovável ou elétrica.			
Criar valor partilhado Trabalhar em equipa ao longo da cadeia de valor, internamente à Organização e com entidades públicas de modo a aumentar a transparência e criar valor partilhado	Criar valor através dos congéneres industriais: encontrar outras empresas que queiram criar valor e explorar sinergias.	Criação de valor através da cooperação público-privado, transparência; competências de negociação e cooperação.	Empreendedorismo; planeamento e organização; competências de relacionamento interpessoal apuradas.	Juristas e especialistas em contratação pública; Licenciatura em gestão, direito e engenharia do ambiente.
	Criar valor através dos clientes/ consumidores: encontrar e guiar consumidores e clientes de modo a assegurar uma utilização circular dos produtos.			
	Criar valor através da administração pública: adotar em conjunto com o Governo programas e políticas circulares.			
	Criar valor internamente ou organicamente: guiar e facilitar a partilha de conhecimento entre as divisões internas da empresa.			
	Criar valor através das comunidades locais: procurar comunidades próximas do nosso escritório/fábrica com quem se pode colaborar.			

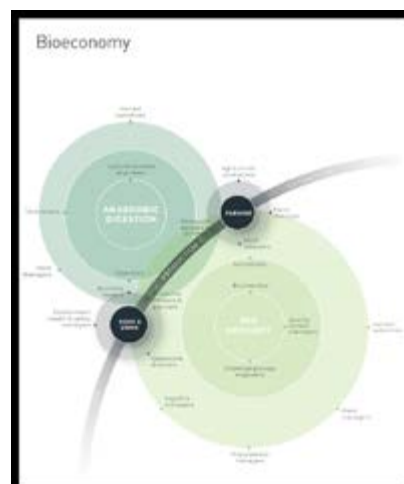
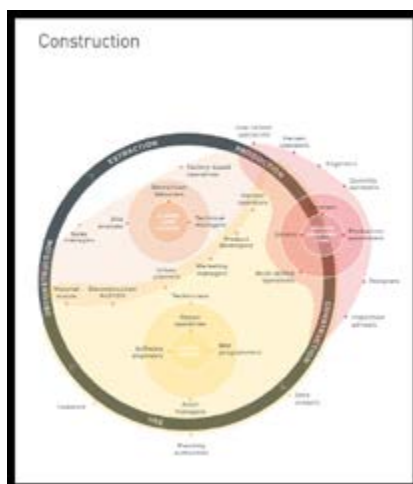
3. A avaliação de competências

/II

A Escócia publicou recentemente um relatório sobre as competências do futuro:



Este relatório identifica de forma muito concreta as tarefas que será necessário desempenhar para assegurar a transição para a economia verde e as respetivas competências, com base na expectativa de evolução de alguns setores considerados chave.



3. A avaliação de competências



/III
Em **UK**, o Governo tem vindo a proceder a avaliações sistemáticas das competências necessárias para os empregos da **economia verde**, tendo vindo a publicar diversos relatórios:



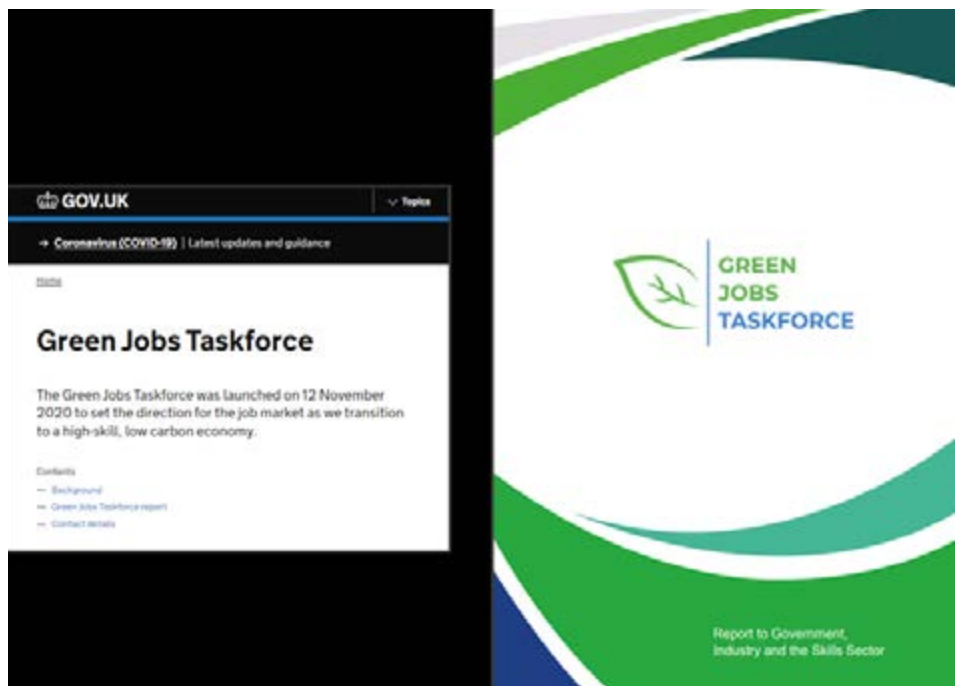
Table 1 sets out a summary of the project's analysis of skills needs to support growth in a green economy (for further detail see Annex 1). Key issues emerge, such as the need to retain the existing workforce and to replace ageing professionals, particularly in engineering sites. Businesses repeatedly cite a lack of STEM skills in the workforce as a major barrier to the green economy across multiple sectors. In addition, it is worth noting that in the FE sector there are shortages of teachers, trainers, assessors and learning resources covering subjects and issues related to a green economy².

Table 1: Summary of skills needs for a green economy

Skills for a green economy	Skills needs
Skills supporting resource efficiency	All businesses need generic or light-green skills including: - Strategic business management to build resource-efficient business models leading to bottom line benefits and in preparation for new regulations - Business/financial accounting services around carbon and natural environment accounting - Skills to design and adapt technologies, products and processes to maximise resource efficiency, including lean manufacturing - Project management skills with clear understanding of resource efficiency - Operator level actions to maximise resource efficiency (e.g. reducing waste in production)
Skills supporting low carbon industry	Low carbon industry focuses on energy generation and industry with high energy requirements. Skills include: - Scientists and engineers with training in sustainable knowledge for nuclear and renewable energy (including wind and marine) - Technicians with training or transferable knowledge to meet energy efficiency measures and retrofit at a household and business premises level - Skills to design and adapt technologies, products and processes to minimise carbon emissions - Operator level actions to minimise carbon emissions (e.g. driving in a fuel efficient manner)
Skills supporting climate resilience	Business requires the capacity to adapt to changes in climate. The necessary skills include: - Scientific and technical skills such as modelling and interpreting climate change projections - Risk management such as assessments of future resource availability - Skills to design and adapt technologies, products and processes to mitigate climate resilience - Operator level actions to improve climate resilience (e.g. retrofitting water efficient technologies in households and business premises)
Skills to manage natural assets	Natural assets underpin all business practice. Skills to protect and manage them include: - Accounting services for the natural environment - Understanding of environmental impact assessments - Understanding and interpretation of environmental regulation targets, ecosystem services design and management and land use planning - Skills to design and adapt technologies, products and processes to manage natural assets

3. A avaliação de competências

Este esforço do Governo inglês tem sido liderado pela Green Jobs Taskforce.



O Governo inglês procura priorizar algumas **indústrias ou setores**:

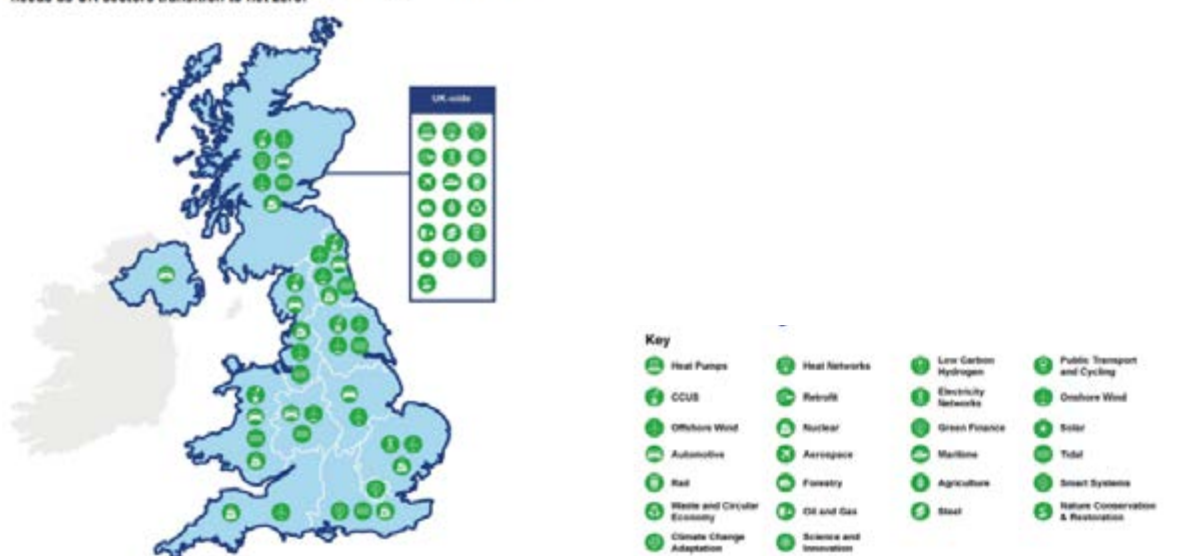
We have prioritised sectors where change will be crucial to meeting net zero and on account of where the clearest and most evidence gathering has been conducted to able to draw concrete conclusions. Specifically, we focus on the following sectors¹⁵:

- **Power** – including renewables (such as wind, solar and hydropower), nuclear power, grid infrastructure, energy storage and smart systems technology;
- **Business and industry** – including hydrogen production and industrial use, carbon capture, utilisation & storage (CCUS) and industrial decarbonisation;
- **Homes and buildings** – including retrofit, building new energy-efficient homes, heat pumps, smart devices and controls, heat networks and

3. A avaliação de competências

E procede a uma análise das **competências necessárias por regiões**:

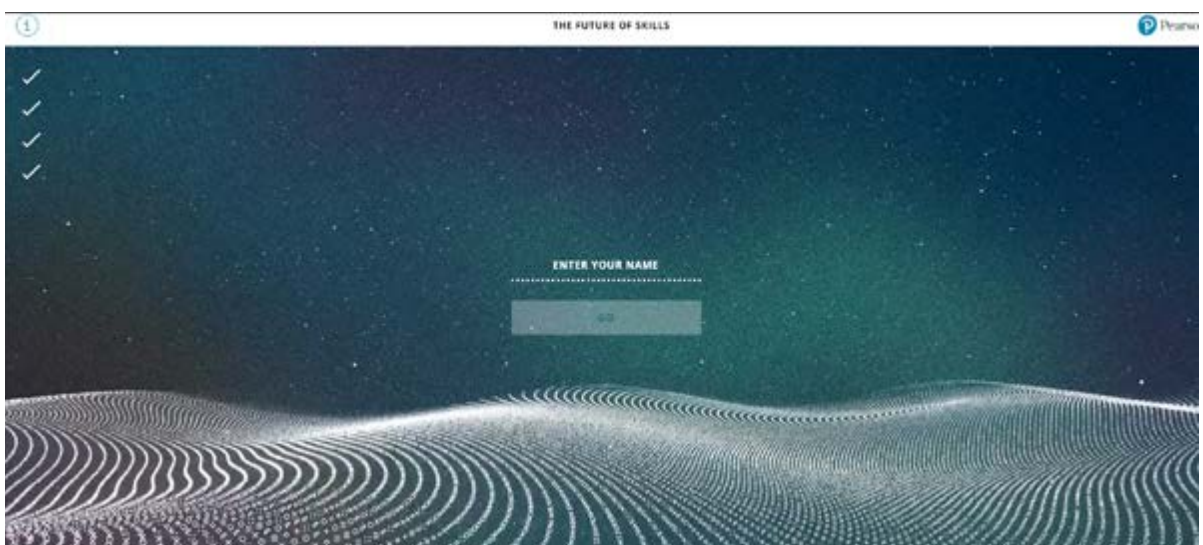
Figure 1 illustrates the potential regional employment opportunities and skills needs as UK sectors transition to net zero.



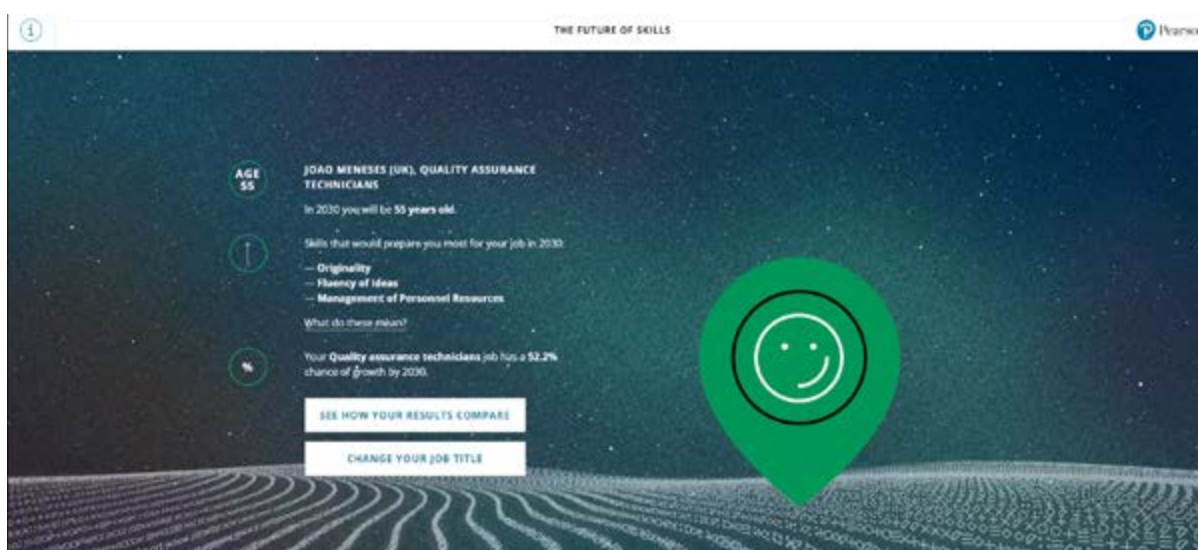
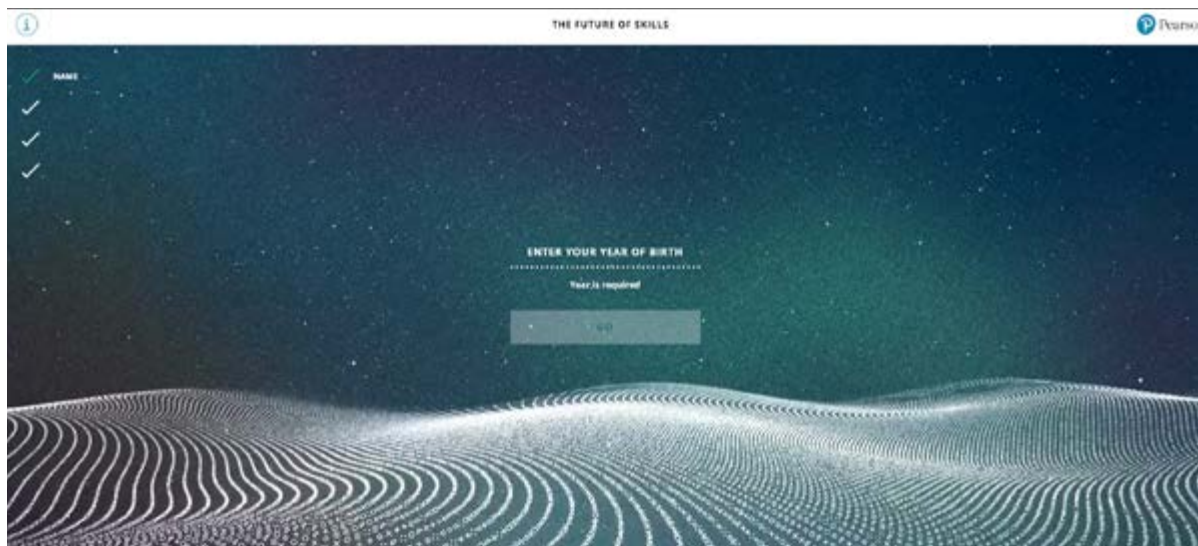
Por último, um conjunto de entidades, com destaque para o NESTA (www.nesta.org.uk/), disponibilizou recentemente uma ferramenta online que permite **personalizar** a avaliação das competências necessárias para 2030 no Reino Unido, consoante as profissões de cada utilizador:



3. A avaliação de competências



3. A avaliação de competências



Em suma, esta ferramenta é interessante pois permite a cada pessoa fazer uma análise das suas competências, em particular das competências que deverá ter de adquirir ou reforçar no futuro.

/IV

O **World Economic Forum** (WEF) também tem vindo a desenvolver projetos no domínio das competências do futuro, necessárias para a transição para a sustentabilidade, chamando a atenção para setores específicos, como o agroalimentar, a arquitetura, a ciência e o ensino, e para a **necessidade de requalificação de cerca de 40% dos trabalhadores a nível global**:

These are the skills young people will need for the green jobs of the future



The UNCF has released a guide to sustainable career choices. Image: Unsplash/TeachingEngineering/NAZG

23 Aug 2021

Victoria Mederski

Senior Writer, Turntable Content



UpLink - Take Action for the

- Farming, architecture, science and teaching are some of the sectors that will need new green skills, according to the United Nations Environment Programme.
- Almost half of young people feel they don't have the right skills, according to the World Economic Forum's Davos Labs Youth Recovery Plan 2021.
- In the World Economic Forum's Future of Jobs Report 2020, employers estimate that four in 10 workers will need to be retrained.

O WEF enriquece a análise com uma análise do ciclo de vida de algumas indústrias, identificando as competências necessárias para as tornar circulares:



3. A avaliação de competências

No relatório seguinte, o WEF faz uma avaliação muito precisa da evolução do mercado de trabalho até 2025:



Forecasts for Labour Market Evolution in 2020-2025

Over the past five years, the World Economic Forum has tracked the arrival of the future of work, identifying the potential scale of worker displacement due to technological automation and augmentation alongside effective strategies for empowering job transitions from declining to emerging jobs. At the core of the report and its analysis is the Future of Jobs survey, a unique tool which assesses the short- and long-term trends and impact of technological adoption on labour markets. The data outlined in

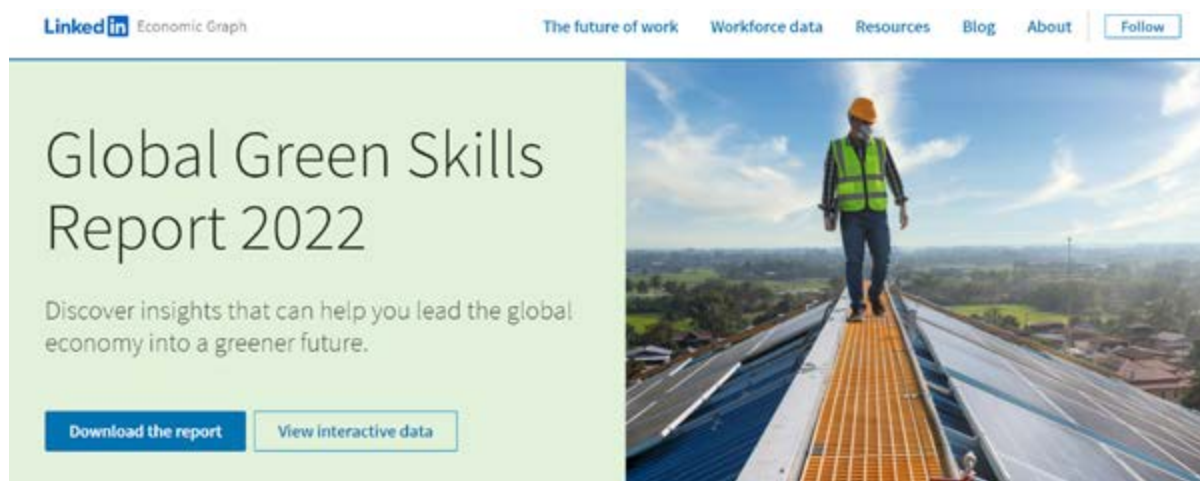
the following chapter tracks technological adoption among firms alongside changing job requirements and skills demand. These qualitative survey responses are further complemented by granular data from new sources derived from privately-held data that tracks key jobs and skills trends. Together, these two types of sources provide a comprehensive overview of the unfolding labour market trends as well as an opportunity to plan and strategize towards a better future of work.



/V

Dando também um contributo importante para a reflexão em curso sobre o futuro do trabalho, a **LinkedIn** tem vindo a publicar o relatório **Global Green Skills**.

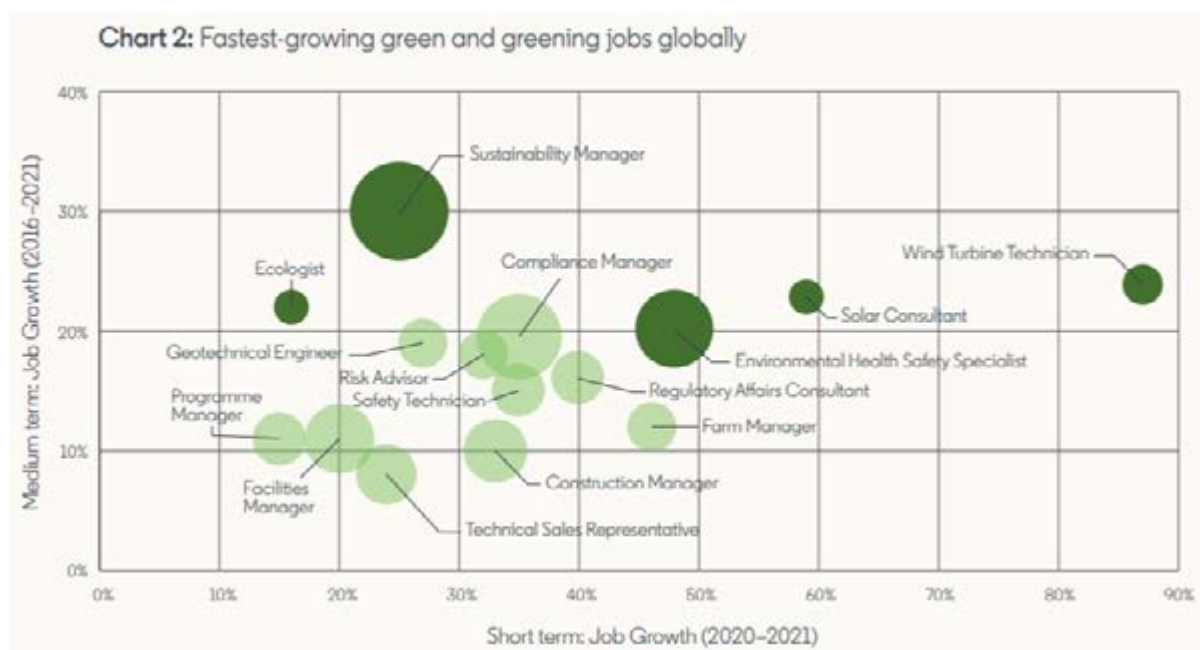
Dando um claro destaque à dimensão ambiental dos fatores ESG, no que respeita às transformações em curso, diz o CEO da LinkedIn na abertura do último relatório (2022), “at LinkedIn, we call it the Great Reshuffle, an unprecedented moment in history where we are reimagining the future of work. People are actively acquiring new skills and pursuing new ventures. Employers are reinventing business models and creating new markets. And all of this economic upheaval, which would normally play out over the course of decades, is being compressed into a couple of years.” E acrescenta: “Amid this Great Reshuffle, we’re faced with an urgent need to transition our society to a green economy to address the threat of climate change.”



3. A avaliação de competências

De acordo com este relatório, não há qualquer dúvida que o futuro do trabalho será cada vez mais verde e, assim, o futuro das competências (“in the last five years, the number of Renewables & Environment jobs in the U.S. has increased by 237%, in stark contrast to the 19% increase for Oil & Gas jobs”).

Curiosamente, as competências verdes registam uma procura crescente, tanto no contexto de novas funções, como de funções mais convencionais (“The fastest-growing green skills are in Ecosystem Management, Environmental Policy and Pollution Prevention. But the vast majority of green skills are being used in jobs that aren’t traditionally thought of as green – such as fleet managers, data scientists or health workers.”)



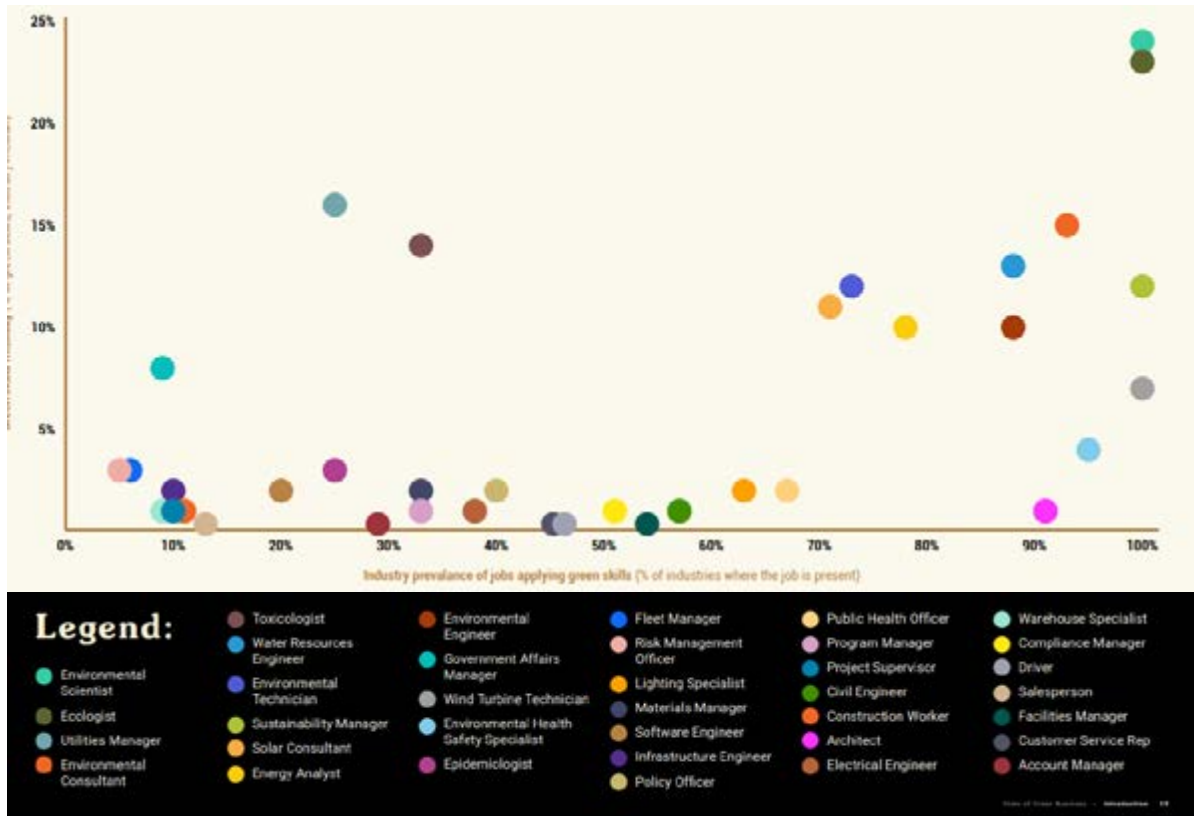
Em todo o mundo, nomeadamente na Europa, há setores que registam taxas extraordinárias de crescimento da procura por competências verdes – é o caso do setor automóvel:

Table 7: Fastest-growing sustainable transportation skills in the EU-27

Skill Name	Green Skills Growth, Compound- ed Annual Growth (2015-2020)
Electric Vehicles	51.2%
Energy Storage	39.5%
Battery Management Systems	35.7%
Lithium-ion Batteries	29.6%
Electric Cars	27.6%

3. A avaliação de competências

A perspectiva geral da análise realizada pela LinkedIn, cruzando “green skills intensity” com “industry prevalence of jobs applying green skills” mostra bem como ainda há uma enorme variabilidade do que respeita a este mercado (de trabalho).



Seja como for, há tendências claras segundo este relatório do LinkedIn e cada vez mais consolidadas.

Let's see how this plays out in three diverse occupations:

- **Risk management officers** green-skills intensity is relatively low across the many industries that employ risk management officers. Yet, assessing and measuring risks associated with climate change are increasingly part of the risk management landscape. This presents a large opportunity for upskilling risk management officers — effectively pushing them up and to the right on the graph over time.
- **Facilities managers** have a lower skills intensity than risk management officers, even though the use of green skills among facilities managers is more prevalent across industries. Increasing the intensity of green skills among facilities managers and boosting their understanding of the environmental impacts of their facilities would help them find ways to mitigate those impacts on facility operations.
- **Public health officers** could also benefit from additional green skilling. Though they have a relatively wide prevalence of green skills across industries, likely due to the need to understand the impacts of pollution on public health, there is an opportunity to expand and deepen the use of green skills among public health officers. This is all the more relevant in the wake of COVID-19 and the increasing [evidence of the linkages](#) between climate change and pandemics.

Fastest-growing

Green skills are already deployed across the economy today. The prevalence of and demand for these skills will grow as government and private sector commitments are carried out.

Many green skills reported by our members have seen double- and triple-digit growth over the last three years. The fastest-growing green skills are in ecosystem management, environmental policy and sustainable procurement.

- Ecosystem management skills focus on the costs of climate-induced natural disasters and extreme events, from hurricanes to fires.
- The fast growth in environmental policy skills, especially related to health and safety, indicates a strong global focus on the impacts of environmental degradation on our well-being.
- The near triple-digit growth in sustainable procurement skills reflects new corporate behavior. Suppliers are fielding more questions about their products and services from global industry leaders, such as [Microsoft](#) (the parent company of LinkedIn), which are taking action to reduce their environmental footprint throughout their supply chain.

Many of these skills are highly specialized and are primarily concentrated among traditional green careers, such as environmental scientists, sustainability managers, and wildlife biologists. But we found an increasing trend of green skills among professionals in roles that are not traditionally considered “green.” For example:

- In **pollution prevention**, knowledge of sustainable fashion is increasingly popular among salespeople, designers and stylists.
- In **environmental finance**, sustainable investment is increasingly being reported by portfolio managers and investment analysts.
- **Across all categories**, project managers, program managers and business development specialists are upskilling in the circular economy.

What's ahead?

We expect a shift in skills required in a wide range of existing jobs. For example:

- **Product designers** will be increasingly expected to understand the nuances of sustainable product design, including low-profile packaging design and designing products that are intended for reuse at inception.
- **Investment analysts** will need to understand how to assess a business's exposure to climate risk and make investment recommendations that account for this risk.
- **Data engineers** will increasingly be focused on reducing the energy load of their computing infrastructure.

As these examples suggest, there will be many jobs outside of the renewable energy industry that will require green skills. Although green talent development is growing faster in energy and mining, green jobs and green talent have higher shares in healthcare, agriculture, transportation, construction and manufacturing than in energy and mining.

We also expect to see millions of new jobs created globally in the next decade due to new climate policies and commitments. The International Labor Organization [estimates](#) that 24 million jobs worldwide could be created by the green economy by 2030 alone. Since 2017, we've seen the demand for talent with green skills steadily increase as governments and companies step up their commitments and actions to achieve their climate and sustainability goals.

We believe real change to address the global climate crisis and facilitate the transition to a greener economy will come through a skills-based approach to opportunity. Real-time data on the skills and jobs needed to get us there can provide important insights that help make this transition a reality and LinkedIn will continue doing its part to help policymakers, business leaders and workers discern the most promising opportunities and manage the risks as they navigate this transition.

3. A avaliação de competências

Em síntese, o relatório tem como objetivo principal apoiar a transição para a sustentabilidade no que respeita às competências de que esta depende porque “green skills are a critical factor in realising the success and speed of the green transition.” Porém, o relatório também conclui que a procura de competências verdes está a aumentar bastante em todo o mundo, mas que a oferta ainda não é suficiente: “our data shows hiring for green skill talent is rising globally but nowhere near what’s needed. In addition to diagnosing where we need to make more progress, we provide recommendations on how to close the green skills gap, upskill workers and enable the shift to more green jobs.”

Quanto ao perfil da procura e da oferta de competências verdes, o relatório sublinha que o gap é relativamente pequeno, ou seja, o mercado encontra-se relativamente bem balanceado (ainda que o volume de mão de obra disponível seja ainda baixo face às necessidades):

Table 1: Top in-demand green skills required by employers (2021)

Skill name	Green skill category	Share of job postings requiring the skill (out of job postings requiring any green skill)
Sustainability	Sustainable Development	27.6%
Remediation	Environmental Remediation	8.8%
Occupational Safety and Health Advisor (OSHA)	Environmental Policy	8.6%
Climate	Ecosystem Management	8.6%
Renewable Energy	Renewable Energy Generation	5.4%
Environmental Awareness	Ecosystem Management	4.9%
Environment, Health and Safety (EHS)	Environmental Auditing	3.7%
Solar Energy	Renewable Energy Generation	2.6%
Corporate Social Responsibility	Environmental Policy	2.5%
Recycling	Environmental Remediation	2.1%

Table 2: Top green skills added by members (2021)

Skill name	Green skill category	Share of members who added the skill (out of members adding any skill)
Sustainability	Sustainable Development	12.6%
Environmental Awareness	Ecosystem Management	10.0%
Renewable Energy	Renewable Energy Generation	9.2%
Environment, Health and Safety (EHS)	Environmental Auditing	5.9%
Sustainable Development	Sustainable Development	5.3%
Sustainable Design	Pollution Prevention	5.1%
Environmental Science	Sustainability Research	4.7%
ISO 14001	Environmental Policy	4.2%
Environmental Management Systems	Environmental Auditing	4.1%
Corporate Social Responsibility	Environmental Policy	4.1%

Por último, será ainda de salientar no relatório o breve glossário proposto:

Definitions

Green skills: are those that enable the environmental sustainability of economic activities

Green jobs: are those that cannot be performed without extensive knowledge of green skills

Greening jobs: can be performed without green skills, but typically require some green skills

Greening potential jobs: can be performed without green skills, but occasionally require some level of green skills

Non-green jobs: are those that do not require green skills to be performed

Green talent: a LinkedIn member who has explicitly added green skills to their profile and/or are working in a green or greening job

3. A avaliação de competências

À margem da análise da LinkedIn que acabamos de apresentar em síntese, procedemos também a uma breve análise de algumas posições para funções na área da sustentabilidade, que se podem encontrar no LinkedIn (em empresas e organizações multinacionais).



Neste momento, há várias posições de relevo em fase de recrutamento nestas empresas. A título de exemplo:

♦ Sustainability Program Manager at **Lyft**
<https://bit.ly/3KyfSEy>

♦ Chief Sustainability Officer at **Mastercard**
<https://bit.ly/3i2n12l>

♦ Chief Corporate Responsibility Officer at **Intel Corporation**
<https://intel.ly/3tSI2Dr>

♦ Director, Global Sustainability at **Johnson & Johnson**
<https://bit.ly/3w8POf8>

♦ Manager, Sustainability and Climate Supplier Engagement at **Google**
<https://bit.ly/3CQM8QV>

♦ Head of Corporate ESG Strategy at **Nasdaq**
<https://bit.ly/3MJJ6Ce>

♦ Chief of Staff, Sustainability at **Microsoft**
<https://bit.ly/3J9o8KO>

Selecionando a posição em aberto na Mastercard para Chief Sustainability Officer (em Nova Iorque), constatamos que o descritivo da função é bastante completo e exigente ao nível das competências que obriga a reunir²:

→ ² <https://mastercard.jobs/new-york-city-ny/chief-sustainability-officer/022DE49EB1484D859DABEE1E85C51099/job/>

3. A avaliação de competências

Our Purpose

We work to connect and power an inclusive, digital economy that benefits everyone, everywhere by making transactions safe, simple, smart and accessible. Using secure data and networks, partnerships and passion, our innovations and solutions help individuals, financial institutions, governments and businesses realize their greatest potential. Our decency quotient, or DQ, drives our culture and everything we do inside and outside of our company. We cultivate a culture of inclusion (<https://www.mastercard.us/en-us/vision/who-we-are/diversity-inclusion.html>) for all employees that respects their individual strengths, views, and experiences. We believe that our differences enable us to be a better team – one that makes better decisions, drives innovation and delivers better business results.

Job Title

Chief Sustainability Officer

Overview:

MasterCard operates the world's fastest payment processing network, connecting consumers, financial institutions, merchants, governments and businesses in more than 210 countries and territories. Every day, everywhere, we use our technology and expertise to make payments safe, simple and smart. We know safety and security are the top priorities of our customers, cardholders and partners, so we won't stand still in developing new and better ways to keep payments safe. Mastercard is advancing global social sustainability by giving people around the world greater access to the financial system, which, in turn, provides a larger and more diverse group of engaged contributors and participants.

At Mastercard, we are focused on building an inclusive, sustainable digital economy, where everyone has an opportunity to reach their potential. We see firsthand how our commitment to environmental and social responsibility - and our core value of operating ethically and responsibly and with decency - is directly connected to our continuing success as a business. We recognize that Mastercard cannot succeed in a failing world. We thrive when economies thrive, and a successful economy is sustainable only when it is inclusive and when prosperity is shared.

We are building a sustainable world that unlocks priceless possibilities for all by focusing on the following key areas of impact:

- Prosperity: Powering an inclusive and secure digital economy that benefits everyone, everywhere
- People: Leveraging our core values to make our company the place where the best people choose to be
- Planet: Responsibly managing our environmental footprint and activating collective action to preserve the environment through solutions
- Principles of Governance: Acting responsibly and with integrity, guided by the highest standards of ethical behavior

Role:

ESG Strategy and Performance:

- Execute long-term sustainability strategy across key sustainability building blocks, while developing solutions for evolving challenges in the area of sustainability
- Drive alignment of sustainability strategy and priorities across businesses and functions, including ensuring alignment across different ESG governance groups
- Lead thought leadership on a broad range of issues at the intersection of business-critical and sustainability topics
- Lead the focus on ESG reporting, ratings, rankings goals and manage the controls framework to achieve ambitions for material ESG issues including internal objectives and public commitments
- Lead Mastercard environment/climate strategy cross functionally to magnify our impact by maintaining industry best practices and establishing differentiation through consumer reach of 3 billion cardholders

Infrastructure and Operations:

- Build the internal infrastructure to support ESG Strategy
- Maintain current working knowledge of, and ensure compliance with, all applicable ESG laws and regulations

Stakeholder Engagement and Communications:

- Strengthen Mastercard recognition for ESG leadership and performance by developing and executing holistic ESG communications strategy, strengthen engagement with investors, customers, regulators, etc.
- Serve as senior strategic advisor to the Chief Executive Officer, Vice Chairman, Board of Directors, and other key stakeholders on priority ESG issues and emerging topics
- Is the face of sustainability to the external community (e.g., conferences, press, investors, etc.)
- Engage employees in support of sustainability and corporate responsibility through the development of employee education initiatives
- Oversee creation of briefing documents and presentations for senior management and Board members

All About You

- Proven expertise in Sustainability and capacity to act as a change agent
- High degree of strategic vision and ability to translate that vision into concrete actions/impact
- Expertise in ESG standards, frameworks, and regulatory requirements
- Strong relationship management and influencing skills with demonstrated ability to work

/VI
Também a **Organização Internacional do Trabalho (OIT)** tem vindo a dar alguma atenção ao tema:

SKILLS FOR EMPLOYMENT
Policy brief

GREENING THE GLOBAL ECONOMY- THE SKILLS CHALLENGE

This policy brief draws the attention of policymakers and social partners in both developed and developing countries to the role of skills development in facilitating the transition to a greener economy and seizing the employment opportunities that this transition entails. It arises out of the Green Jobs Initiative, a partnership between the ILO, the United Nations Environment Programme (UNEP), the International Trade Union Confederation (ITUC) and the International Organization of Employers (IOE). It draws on policy-applied research and numerous case studies of country experiences and good practice conducted in collaboration with the European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) and the European Commission.

- Skills for green jobs, covering 21 countries, and
- Early identification of skill needs for the low carbon economy, covering more than 30 countries.

Why is skills development important to greening the economy?

The widespread adoption of more eco-friendly approaches to economic production and consumption is changing the nature of work, and thus the skills required of many workers.

While the greening of economies presents challenges, it also offers considerable potential for job creation, a matter of urgency in countries struggling to recover from the global economic crisis and to address longer-term employment concerns. The development of skills for green jobs is crucial to ensuring an efficient transition to a green economy by matching supply and demand for skills. It is also vital in helping workers adjust to a rapidly changing workplace.

Green jobs skills development is not only reactive, but can be an important driver of change itself. Promoting skills for green jobs fosters investment in green activities and accelerates the green transformation.

A number of factors are driving the transition to greener jobs. Change in the physical environment, brought about in part by unsustainable consumption and more than a century of emissions-intensive industrialization, is already affecting the work practices and skill needs of agricultural workers, especially in arid and semi-arid regions. Environmental policy and regulation is pushing industry towards greater sustainability, increasing the demand for green job skills.

Box 1. What are green jobs?

"Green jobs" are jobs that reduce the environmental impact of enterprises and economic sectors, ultimately to levels that are sustainable. This definition covers work in agriculture, industry, services and administration that contributes to preserving or restoring the quality of the environment (UNEP/IOE/ITUC, 2006).

3. A avaliação de competências

/VII

Por último, obviamente, também o **setor privado** já aderiu ao tema, não só ao nível das universidades, como ao nível das consultoras e empresas de formação.

Quase todas as universidades e escolas de gestão americanas e europeias de relevo já têm uma oferta bastante interessante ao nível das competências para o desempenho de funções na área da sustentabilidade (entre as quais a própria Porto Business School, evidentemente):



Também ao nível das consultoras e empresas de formação a oferta é cada vez mais vasta e variada:

CBI | WHAT WE DO | OUR CAMPAIGNS | BECOME A MEMBER | THE BUSINESS VIEW

Skills and training for the green economy

Nic Trower
Senior Policy Adviser

New CBI paper explores the key opportunities and challenges to providing both the skills and training needed to reach net-zero.

16 Apr 2021, 5 min read

In the lead up to COP26, government, business, and wider stakeholders have a big focus on the UK's progression towards net-zero. Last year, the government launched their **ten-point plan** for a green industrial revolution, and throughout this year will be looking to support policies to accelerate decarbonisation and build a sustainable future for the UK. A huge part of this will mean ensuring that the right skills and training is available to support both individuals and businesses in the transition to a low-carbon economy.

The CBI engaged with members and stakeholders across three key areas undergoing transition – home efficiency, automotive and electric vehicles, and clean energy – to identify the opportunities and challenges to delivering the skills and training on the path net-zero. We found that the 'green economy' is going to require a range of different skills that goes well beyond what many consider to be specific 'green skills'. The paper delves into each of the three key areas to assess the job opportunities available and how skills and training can support the transition of workers into new green jobs.

The paper identifies three challenges that apply to all sectors of the green economy which the government needs to consider:

3. A avaliação de competências

A Jornada para a Sustentabilidade do BCSD Portugal

Analisando com maior detalhe o caso do BCSD Portugal, este tem uma jornada formativa em quatro etapas, denominada “Jornada para a Sustentabilidade”:

/ Nível 0 Discover Sustainability (2 horas)

A sustentabilidade é ainda uma novidade para muitas organizações e é urgente começar a jornada. A sustentabilidade, mais do que uma tendência, está a tornar-se mandatória. Pretende-se despertar o setor empresarial para a relevância da sustentabilidade e apoiar as empresas numa jornada que as ajudará a enfrentar desafios ambientais, sociais, económicos e de governo das sociedades, que se colocam a nível global, com impactos regionais e locais.

CONTEÚDOS FORMATIVOS

- Conhecer os desafios da sustentabilidade
- Conceitos básicos gerais
- Políticas globais, europeias e nacionais
- Riscos e oportunidades para as empresas
- Principais ferramentas
- Casos de estudo

/ Nível 1 Beginners

Definir e implementar uma estratégia de sustentabilidade constitui um desafio para todas as organizações. Desenvolver esta área implica interagir com vários stakeholders e dialogar com vários departamentos da empresa, definir áreas prioritárias, identificar indicadores e metas para o futuro. É, por isso, essencial que as empresas e as organizações em geral adquiram conhecimento e partilhem experiências, de forma a prosseguirem o seu caminho nos temas da sustentabilidade.

OBJETIVOS GERAIS

- Conhecer os fundamentos da sustentabilidade e as tendências atuais
- Compreender como definir e implementar uma estratégia de sustentabilidade usando os referenciais existentes
- Conhecer os principais marcos e desafios internacionais, europeus e nacionais em matéria de sustentabilidade

CONTEÚDOS FORMATIVOS

- Tendências da sustentabilidade
- Enquadramento legal e previsto
- Estratégia de sustentabilidade
- Importância da cadeia de valor
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- Reporte de informação não financeira

/ Nível 2 Achievers

A melhoria contínua é uma condição de sucesso que se aplica de forma transversal à atividade de uma empresa. No que à sustentabilidade diz respeito, implica inovar e uma vigilância constante e a evolução para sistemas mais robustos de monitorização e certificação. Para sedimentar os objetivos de sustentabilidade é essencial garantir uma maior familiaridade com o tema em todos os departamentos e por todos os colaboradores. Da mesma forma, há oportunidades em aprofundar o diálogo e a relação com os stakeholders ao longo da cadeia de valor, no sentido de alargar o leque de oportunidades para tornar todas as operações mais sustentáveis.

OBJETIVOS GERAIS

- Reconhecer as empresas líder em sustentabilidade e analisar conhecer estudos de caso;
- Conhecer as implicações para as empresas, decorrentes do objetivo de descarbonização da economia assumido pela UE até 2050;
- Aprofundar a relação com os stakeholders na cadeia de valor numa ótica de colaboração e implementação de soluções com impacto na sustentabilidade dos produtos e serviços da empresa;
- Conhecer as necessidades e as opções de reporte de informação não financeira;
- Descobrir o potencial da inovação, do design e da tecnologia para melhorar o desempenho de sustentabilidade;
- Conhecer referenciais de gestão e certificações existentes e determinar a sua relevância.

CONTEÚDOS FORMATIVOS

- Tendências da sustentabilidade
 - Criação de Valor Sustentável
 - Investimento de Impacto
 - Principais referenciais de gestão, de apoio à decisão e reporte
 - Redesign da cadeia de valor
 - Certificações ISO, Bcorp, entre outras
 - Casos de estudo
-

/ Nível 3 Beacons

As empresas que se posicionam como uma referência de sustentabilidade vão mais além da mitigação dos impactos negativos. Transformam o negócio de forma a responder a problemas sociais, ambientais e económicos prementes, através dos seus recursos, produtos e serviços.

De olhos postos no futuro, associam à gestão de riscos financeiros uma rigorosa gestão de riscos ESG (Environment, Social and Governance) e participam em índices de sustentabilidade que utilizam para atrair investimento.

OBJETIVOS GERAIS

Pensada para as empresas que enfrentam desafios mais exigentes, esta etapa consiste num conjunto de ações temáticas, realizadas com parceiros especialistas, académicos ou consultores que dominem os temas e as ferramentas de ponta, capazes de apoiar as empresas na linha da frente da sustentabilidade empresarial. Nesta etapa, de forma a promover também o networking entre pares, em termos de maturidade em sustentabilidade, as ações de formação poderão realizar-se em parceria com outros membros da Rede Global do WBICSO.

CONTEÚDOS FORMATIVOS

- Integrar os riscos ESG (environment, social, governance) na gestão de risco da empresa
- Informação não financeira
- Índices de sustentabilidade
- Acelerar a economia circular
- Inovação para a sustentabilidade
- Business development
- Eco & Social business
- Casos de estudo

/3.2 Das empresas

Considerações prévias

Para que uma empresa consiga identificar os riscos, oportunidades e impactes ESG da sua cadeia de valor, precisa de assegurar um conjunto de capacidades, isto é, de competências, sistemas e rotinas de gestão³. Por exemplo:

- A. Ao nível dos seus **órgãos de gestão** é fundamental garantir:
- a. Uma compreensão profunda de quais são as principais **tendências** a impactar as sociedades e os negócios – tecnológicas, regulatórias, de comportamento dos stakeholders, e de oportunidades de financiamento, entre outras.
 - b. Uma boa capacidade de identificação dos principais **riscos e oportunidades** com que se deparam hoje as empresas – sejam riscos ESG, sejam novas oportunidades, tais como, novas áreas e modelos de negócio, novas soluções de design, packaging ou materiais, entre outras.
 - c. Capacidade para inspirar e **liderar a mudança**, o que, entre outros aspetos, depende da capacidade de estabelecer uma ligação direta entre os ESG e a estratégia e cultura da empresa.

→ ³ Como já vimos, a Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) da McKinsey & Company é um bom benchmark como ferramenta para a avaliação da capacidade das organizações.

B. Ao nível dos **sistemas de gestão**, é fundamental assegurar que a empresa dispõe de KPIs, rotinas e sistemas de informação para a monitorização da performance ESG da sua cadeia de valor – informação fundamental para qualquer sistema de reporting ou rating.

C. Ao nível das **políticas de inovação** (R&D):

- a. Num registo mais **incremental**, é fundamental assegurar o conhecimento dos diversos sistemas de compromisso e certificação ESG – das cartas de princípios internacionais, às centenas de certificações disponíveis para produtos/serviços (ex: Rainforest Alliance), processos (ex: ISO 14001) e da própria organização (ex: b corp). Paralelamente, é importante acompanhar as evoluções tecnológicas capazes de tornar a cadeia de valor mais eficiente (do ponto de vista energético, hídrico, etc.), bem como das soluções de sistemas de informação, entre outros.
- b. Num registo mais **disruptivo**, é fundamental assegurar uma compreensão profunda dos novos modelos de negócio (ex: economia da partilha), das potencialidades de economia circular, das potencialidades tecnológicas e decorrentes da transformação digital (indústria 4.0), de novos materiais e soluções de design, entre outras dimensões chave para a inovação disruptiva.

D. Ao nível da **gestão de recursos humanos**, uma compreensão profunda das competências que estes terão de reunir para que a empresa tenha uma boa performance ao nível da sustentabilidade (ESG), mas também políticas de formação e incentivo ligadas à sustentabilidade (ex: ligação entre os KPIs e os objetivos ESG).

A noção de que para uma empresa ter uma boa performance ao nível da sustentabilidade é necessário reunir um conjunto de recursos e condições é importante, mas não é suficiente. É, também, importante compreender que a transição para a sustentabilidade é uma jornada algo complexa e que varia com a empresa, o setor, o contexto e outras variáveis.

Simplificado, as empresas podem encontrar-se em momentos/etapas muito distintos da sua jornada para a sustentabilidade. Essas diversas etapas correspondem a níveis muito diferentes de maturidade ESG, isto é, de integração dos riscos, oportunidades e impactos ESG na sua estratégia e operações.

3. A avaliação de competências

Geralmente, a sequência de principais etapas é a seguinte:

- Dispor de uma equipa e de responsabilidades atribuídas ao nível da sustentabilidade (ESG)
- Efetuar um diagnóstico/dispor de uma baseline
- Ter uma estratégia e um plano de ação delineadas
- Monitorizar e reportar a performance da empresa ao nível da sustentabilidade
- Liderar/inspirar a jornada para a sustentabilidade de outras empresas

Benchmark de sistemas de avaliação de competências ESG da empresa:

/A Carta de Princípios / Jornada 2030 do BCSD Portugal:

Desenvolvida por empresas e para ser utilizada por empresas, a Carta de Princípios do BCSD Portugal promove a transição para cadeias de valor sustentáveis, através da adoção de princípios de gestão ESG, orientados por objetivos estratégicos de longo prazo. Trata-se de um referencial adotável por qualquer empresa, independentemente da sua dimensão e setor de atividade.

A Carta de Princípios é implementada através da Jornada 2030, um instrumento com abordagem sistémica que alinha e demonstra o contributo das empresas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, bem como para os compromissos e estratégias internacionais, da União Europeia e nacionais.

A Jornada 2030 traduz-se numa plataforma interativa de acesso online, sendo composta por 20 objetivos, 20 metas e 20 indicadores transversais de âmbito ambiental, social e de governo corporativo, a serem implementados em 5 etapas: conhecer, construir, comunicar, consolidar e coliderar. Esses 20 objetivos partem dos princípios da Carta de Princípios.



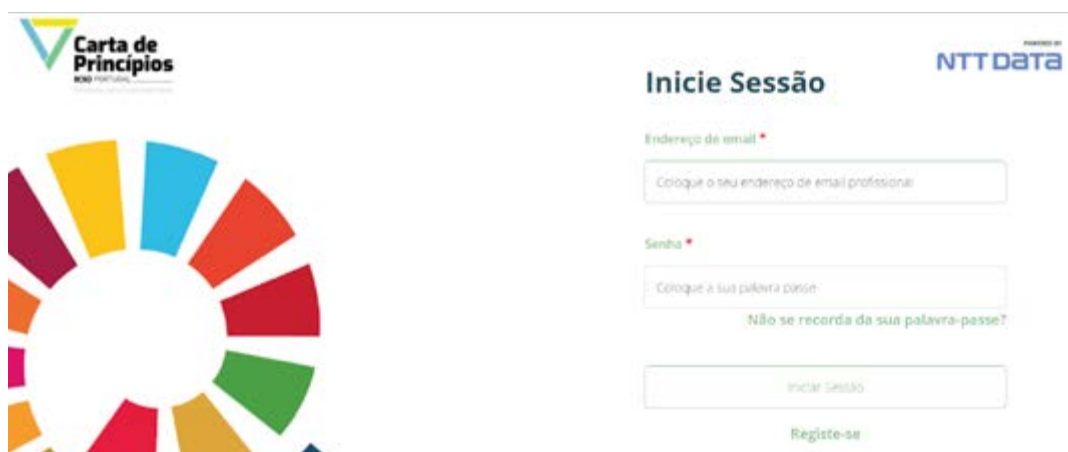
3. A avaliação de competências

Os 20 objetivos ESG da Jornada 2030 são os seguintes:

- Descarbonizar a economia
- Atuar pela natureza
- Inovar para a economia circular
- Investir na atração e desenvolvimento de talento
- valorizar a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal
- capacitar para a sustentabilidade
- dialogar para desenvolver relações laborais
- fortalecer a igualdade e a diversidade
- garantir a cultura de bem-estar e segurança
- respeitar e promover os direitos humanos
- pertencer às comunidades locais
- criar valor para os stakeholders
- divulgar o desempenho em sustentabilidade
- comunicar com responsabilidade e transparência
- aperfeiçoar as práticas de gestão
- viver a ética em todas as decisões
- assegurar a integridade de todos os sistemas de informação
- alavancar a sustentabilidade através da cadeia de fornecimento
- acelerar a jornada para a sustentabilidade
- expandir a carta de princípios do BCSD Portugal

Em cada um destes 20 objetivos, as empresas podem encontrar-se em 5 fases distintas: conhecer, construir, comunicar, consolidar e coliderar. Essa análise, objetivo a objetivo, é efetuada através de questões com pontuação de 1 a 5.

A plataforma Jornada 2030 (ilustração):



3. A avaliação de competências

Carta de Princípios Exemplo MAQUETE Objetivos Empresa OIA, BCSD-1

20 Objetivos para a Jornada 2030

Environmental

01 Descarbonizar a economia

Clique no ícone para acessar a página do objetivo



Meta
Até 2030, o balanço das emissões de GEE é reduzido para metade face a 2015 e é estabelecido o compromisso de neutralidade carbónica em 2050.

Indicador transversal
Emissões de CO₂ eq/VAB = ODS 9.4.1
Emissões de CO₂ eq = ODS 13.2.2

Carta de Princípios Exemplo MAQUETE Objetivos Empresa OIA, BCSD Visualizar

Indicadores

Etapas

Guia do indicador

Referências

Embaixadores

Etapas

As empresas planeiam a sua jornada 2030 percorrendo 5 etapas em cada Objetivo, identificando a etapa em que se encontram e o nível de aplicação das práticas recomendadas. Em função da importância para a empresa, as jornadas de cada Objetivo podem progredir a ritmos diferentes.

1. Conhecer: Calcular indicadores, identificar oportunidades, comparar com o setor
2. Construir: Definir políticas e organização, estabelecer metas e planos de ação
3. Comunicar: Comunicar compromissos, relatar desempenho, envolver stakeholders
4. Consolidar: Reavaliar a trajetória, reforçar medidas, garantir os objetivos
5. Coliderar: Alcançar os objetivos 2030, definir a ambição 2050

Carta de Princípios Exemplo MAQUETE Objetivos Empresa

CONHECER

CONSTRUIR

COMUNICAR

Conhecer

Indicar o nível de implementação de 1 (mínimo) a 5 (máximo)

Tem um responsável ou departamento dedicado para este tema	1	2	3	4	5
Conhece as fontes de emissão direta de GEE da empresa	1	2	3	4	5
Conhece as fontes de emissão indireta GEE da empresa	1	2	3	4	5

3. A avaliação de competências



Exemplo

MAQUETE

Objetivos

Empresa

Q. Positivo

1
CONHECER

2
CONSTRUIR

3
COMUNICAR

4
CONSOLIDAR

Construir

Indicar o nível de implementação de 1 (mínimo) a 5 (máximo)

Estabelece os compromissos, objetivos e linhas de ação para a concretização da Meta e Objetivo 2030

12345

Aprova as metas internas que irá alcançar em 2030

12345

Aprova os indicadores internos de acompanhamento do desempenho nas metas para 2030

12345



Exemplo

MAQUETE

Objetivos

Empresa

Q. Positivo

1
CONHECER

2
CONSTRUIR

3
COMUNICAR

4
CONSOLIDAR

Comunicar

Indicar o nível de implementação de 1 (mínimo) a 5 (máximo)

Publica os seus compromissos para 2030

12345

Relata o seu desempenho face aos compromissos 2030

12345

Implementa ações de influência na sua cadeia de valor para o compromisso com Objetivo 2030

12345



Exemplo

MAQUETE

Objetivos

Empresa

Q. Positivo

1
CONHECER

2
CONSTRUIR

3
COMUNICAR

4
CONSOLIDAR

Consolidar

Indicar o nível de implementação de 1 (mínimo) a 5 (máximo)

Verifica o nível de implementação do plano de ação e identifica necessidades de melhoria

12345

Se necessário, atualiza o diagnóstico realizado na etapa 1

12345

Revisita, se necessário, atualiza o estratêgio de stakeholders (identificação na etapa 1)

12345

3. A avaliação de competências



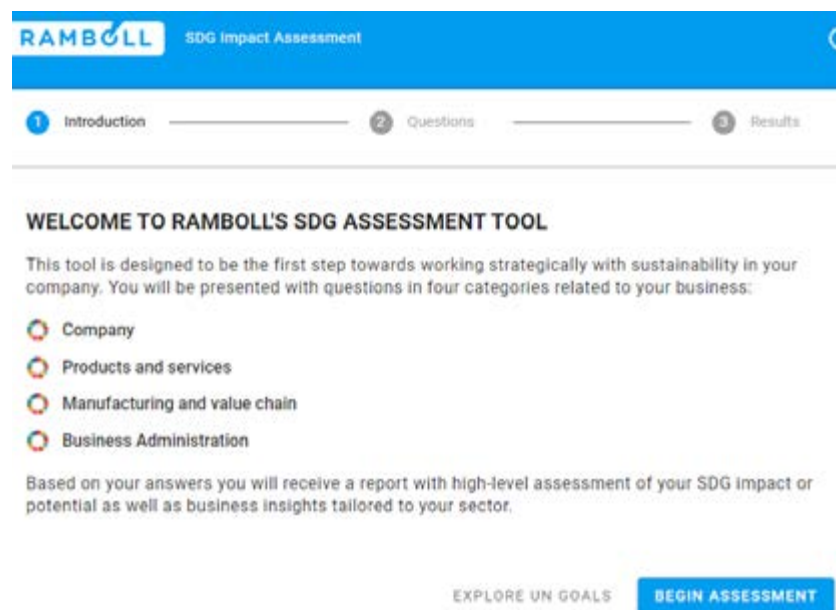
/B Ramboll's SDG Assessment Tool

→ <https://sdghub.com/project/sdg-impact-assessment-tool/>

→ <https://ramboll.com/media/rgr/new-sdg-tool-to-help-progress-sustainable-business>

This SDG assessment tool takes the user through a questionnaire that will help to consider and evaluate business and society impacts related to the SDGs. Once completed, the tool will provide a custom-made report to explore direct SDG support and areas of improvements as well as pinpointing needs for new knowledge-seeking. The tool promotes trans-disciplinary thinking and a deeper understanding of the SDGs and how they impact business. This allows for reflection on company's results and the potential unlocking of new, sustainable actions to drive long-lasting transformation. The tool serves as a first step to allow for joint reflection and actions in companies.

Para além de solicitar informação sobre a empresa (company), esta ferramenta avalia **três dimensões – products and services, manufacturing and value chain e business administration** – e dá especial atenção a dois setores – construção e indústria farmacêutica.



3. A avaliação de competências

Introduction Questions Results

* Required

 **Company questions**

Company name

In which sub-sector does your company operate? *

☐ Building materials

☐ Pharmaceuticals

☐ Other

In which geographic areas does your company operate? *

☐ Asia

☐ Australia/ Pacific

☐ Africa

☐ Europe

☐ North America

☐ South America

Number of staff *

Turnover (Euro) *

Respondendo “Other”:

Introduction Questions Results

* Required

 **Manufacturing and value chain questions**

Does your company have manufacturing processes? *

☐ Yes, in-house manufacturing

☐ Yes, outsourced manufacturing

☐ No

BACK CONTINUE

3. A avaliação de competências

Respondendo “Yes, in-house”:

What is the main input in the manufacturing process? *

- ☐ Chemicals
- ☐ Cement
- ☐ Inorganic material (metal and stone)
- ☐ Biotic materials (wood, natural fiber, etc.)
- ☐ Plastic
- ☐ Other
- ☐ Do not know

Where are the majority of the natural resources sourced from? *

- ☐ Asia
- ☐ Australia / Pacific
- ☐ Africa
- ☐ Europe
- ☐ North America
- ☐ South America
- ☐ Do not use natural resources

Do you have a target for the efficient use of natural resources? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Do not know

What is the mode of transport for your in-bound logistics? *

- ☐ Road
- ☐ Rail
- ☐ Ship
- ☐ Airplane
- ☐ Do not know

What is the mode of transport for your out-bound logistics? *

- ☐ Road
- ☐ Rail
- ☐ Ship
- ☐ Airplane
- ☐ Do not know

What is the main source of energy in the production process? *

- ☐ Fossil
- ☐ Nuclear
- ☐ Waste
- ☐ Renewable
- ☐ Other
- ☐ Do not know

Do you have a target for energy efficiency? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Do not know

Do you have a target for water reduction? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Do not know

Do you have a target for waste water treatment? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Do not know

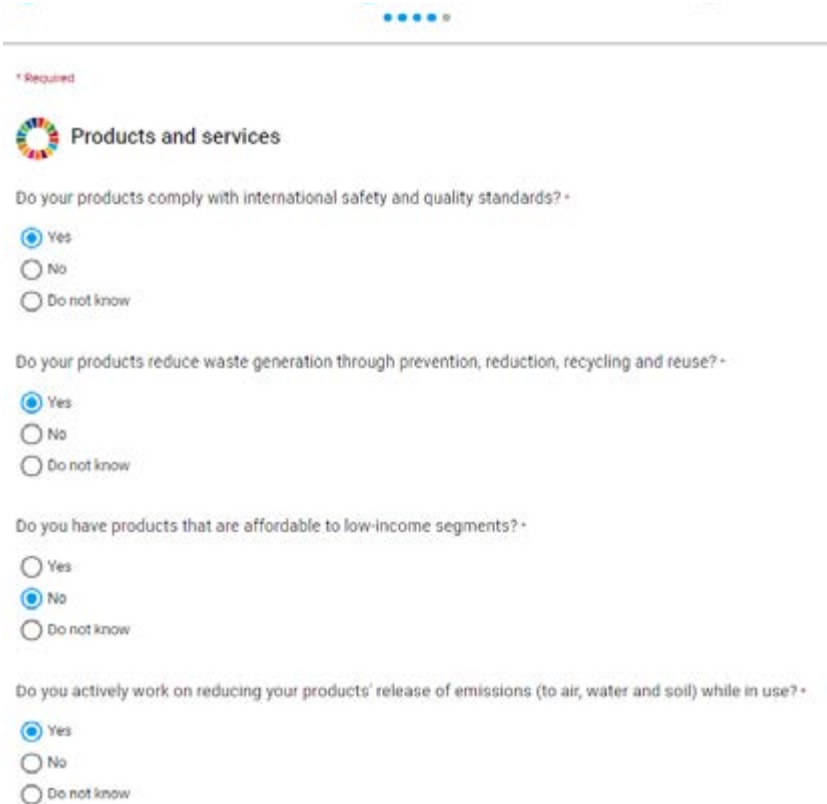
3. A avaliação de competências

Do you have a target for chemical efficiency use and reduction? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know	Do you have a target for waste management? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
How do you manage waste? * ☐ Reduce ☐ Reuse ☐ Recycle ☐ Waste to energy ☐ Disposal ☐ Do not know	Do you have a target for carbon reduction? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
Do you have policies to comply with international standard agreements for management of hazardous waste? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know	Do you have a target to reduce soil contamination? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
Do you have a target for waste management? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know	Do you have a management system to ensure efficient use of manufacturing input? (Water, Energy, Natural resources, Chemicals, etc.) * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
Do you have a target for carbon reduction? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know	Do you have a management system or target related to environmental impact in your entire value chain (e.g. green procurement)? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
BACK CONTINUE	

 Business Administration What kind of sustainability reporting do you do? * ☐ CSR report ☐ GRI report ☐ External sustainability report ☐ Internal sustainability report ☐ Other ☐ None	In which of the following areas do you have policies, frameworks or similar to ensure decent working conditions? (ILO definition of decent working conditions) * ☐ Equal pay for equal work ☐ To end child labour ☐ Safe and secure working environment ☐ Paying livable wages ☐ None ☐ Do not know
Do you have policies in place to ensure equal opportunities for managerial positions regardless of gender? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know	Do you have a policy for providing general health coverage for employees and their families? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
Do you have policies in place to ensure equal opportunities and non-discrimination on the basis of gender, ethnicity, religion, disabilities, age and sex? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know	Do you have a system in place for reducing corruption and bribery? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
In which of the following areas do you have policies, frameworks or similar to ensure decent working conditions? (ILO definition of decent working conditions) * ☐ Equal pay for equal work ☐ To end child labour ☐ Safe and secure working environment ☐ Paying livable wages ☐ None ☐ Do not know	Are you actively engaged in partnerships within the sustainability agenda, with civil society, other businesses or the public sector? * ☐ Yes ☐ No ☐ Do not know
BACK CONTINUE	

3. A avaliação de competências

Respondendo “Building materials”:



The screenshot shows a questionnaire interface for the 'Building materials' category. At the top, there is a progress bar with five dots, the second of which is filled. Below this, a red asterisk indicates a required section. The section is titled 'Products and services' with a circular icon containing various colored dots. There are four questions, each with three radio button options: 'Yes', 'No', and 'Do not know'. The first question is 'Do your products comply with international safety and quality standards?*' with 'Yes' selected. The second is 'Do your products reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse?*' with 'Yes' selected. The third is 'Do you have products that are affordable to low-income segments?*' with 'No' selected. The fourth is 'Do you actively work on reducing your products' release of emissions (to air, water and soil) while in use?*' with 'Yes' selected.

* Required

 **Products and services**

Do your products comply with international safety and quality standards? *

☒ Yes
☐ No
☐ Do not know

Do your products reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse? *

☒ Yes
☐ No
☐ Do not know

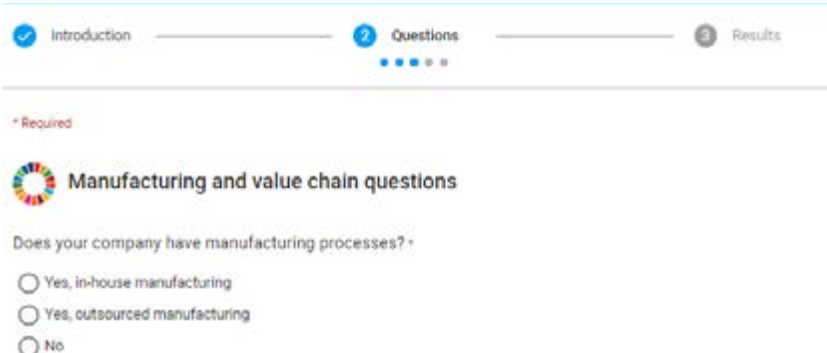
Do you have products that are affordable to low-income segments? *

☐ Yes
☒ No
☐ Do not know

Do you actively work on reducing your products' release of emissions (to air, water and soil) while in use? *

☒ Yes
☐ No
☐ Do not know

Depois repete estas questões:



The screenshot shows the 'Manufacturing and value chain questions' section of the questionnaire. At the top, there is a progress bar with three steps: 'Introduction' (completed with a checkmark), 'Questions' (current step, highlighted with a blue circle and a progress bar with five dots, the second of which is filled), and 'Results' (indicated by a grey circle with the number 3). Below this, a red asterisk indicates a required section. The section is titled 'Manufacturing and value chain questions' with a circular icon containing various colored dots. The first question is 'Does your company have manufacturing processes?*' with three radio button options: 'Yes, in-house manufacturing', 'Yes, outsourced manufacturing', and 'No'.

 Introduction —  **Questions** —  Results

* Required

 **Manufacturing and value chain questions**

Does your company have manufacturing processes? *

☐ Yes, in-house manufacturing
☐ Yes, outsourced manufacturing
☐ No

Respondendo “Pharmaceuticals”:

3. A avaliação de competências

 **Products and services**

Do you work on reducing or substituting your product packaging? *

☐ Yes
☐ No
☐ Do not know

Do you have products that are affordable to low-income segments? *

☐ Yes
☐ No
☐ Do not know

Do any of your products directly or indirectly cover any of the following categories? *

☐ Agricultural productivity (not antibiotics)
☐ AIDS
☐ Tuberculosis
☐ Malaria

☐ Neglected tropical diseases
☐ Hepatitis
☐ Waterborne diseases
☐ Other communicable diseases (i.e. infectious diseases)
☐ Medicaments for treatment of substance and narcotic drug and alcohol abuse
☐ Other

Do you engage in reducing waste at the consumer level? *

☐ Yes
☐ No
☐ Do not know

Depois repete estas:



* Required

 Manufacturing and value chain questions

Does your company have manufacturing processes? *

- ☐ Yes, in-house manufacturing
☐ Yes, outsourced manufacturing
☐ No

No final, recebe-se um relatório:



SDG ASSESSMENT REPORT

Intended for
SDG tool
Document type
Final report (other)
Date
23-01-2022



/C The SDG Action Manager

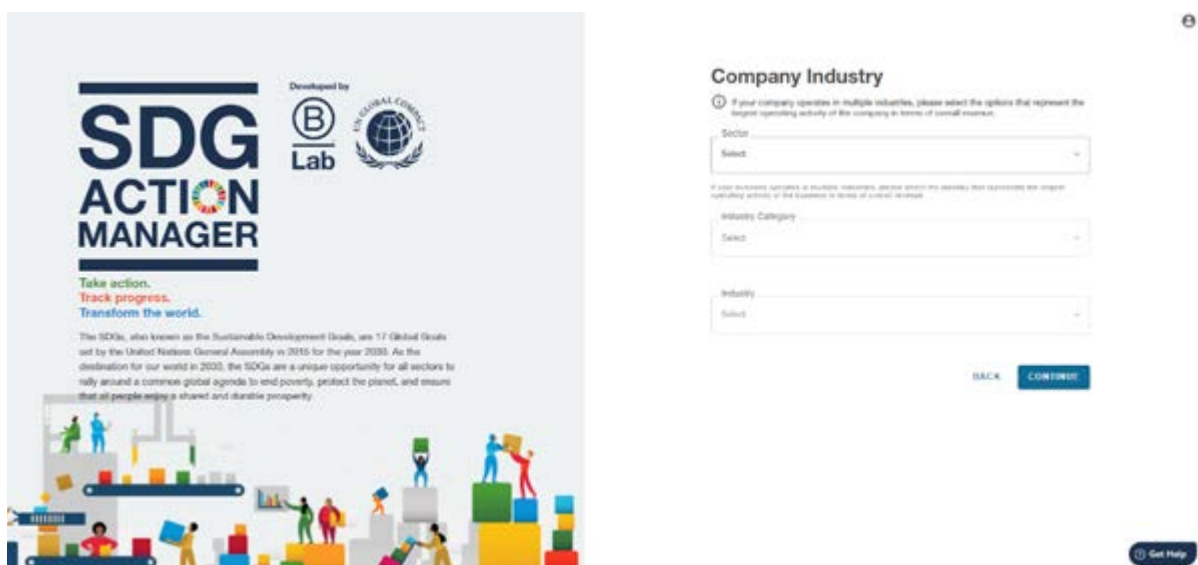
→ <https://sdg.iisd.org/news/interactive-tool-helps-businesses-set-goals-for-sdg-action/>

Developed by B Lab and the United Nations Global Compact, the SDG Action Manager is a web-based impact management solution to enable businesses to take action on the Sustainable Development Goals through 2030.

Launched in January 2020, the SDG Action Manager brings together B Lab's B Impact Assessment and the Ten Principles of the UN Global Compact, as well as their joint content expertise, to enable meaningful business action through dynamic self-assessment, benchmarking, and improvement. It is informed by existing SDG business initiatives and the work and feedback of a range of stakeholders, including experts in corporate sustainability, civil society, UN, and academia.

SDG Monitor does not only measure your individual actions but converts all your sustainability data into index and shows the overall impact of your actions on environment, social and governance (ESG) matters.

SDG Monitor visualizes your sustainability data into dashboards which can be shared with all your stakeholders and used in daily communication.



The image shows a promotional banner for the SDG Action Manager on the left and a screenshot of the 'Company Industry' selection form on the right.

SDG ACTION MANAGER
Take action. Track progress. Transform the world.
The SDGs, also known as the Sustainable Development Goals, are 17 Global Goals set by the United Nations General Assembly in 2015 for the year 2030. As the destination for our world in 2030, the SDGs are a unique opportunity for all sectors to rally around a common global agenda to end poverty, protect the planet, and ensure that all people enjoy a shared and durable prosperity.

Developed by **B Lab** and **UN GLOBAL COMPACT**

Company Industry
If your company operates in multiple industries, please select the options that represent the largest operating activity of the company in terms of overall revenue.
If your business operates in multiple industries, please select the industry that represents the largest operating activity of the business in terms of overall revenue.

Sector
Select

Industry Category
Select

Industry
Select

BACK CONTINUE

Get Help

3. A avaliação de competências



SDG ACTION MANAGER

Take action.
Track progress.
Transform the world.

The SDGs, also known as the Sustainable Development Goals, are 17 Global Goals set by the United Nations General Assembly in 2015 for the year 2030. As the destination for our world in 2030, the SDGs are a unique opportunity for all sectors to rally around a common global agenda to end poverty, protect the planet, and ensure that all people enjoy a shared and durable prosperity.

Company Workforce

① Please calculate the total number of employees on company payroll using a full-time equivalent (FTE) basis. When calculating FTEs, you may assume 40 hours per week, unless the industry standard differs in your market.

Be sure to factor in part-time employees and temporary/seasonal employees.

Please include interns, temporary workers employed through an agency, and working partners (individuals that work for the company and earn more than 50%).

If you have individual independent contractors who work greater than 25 hours per week for an indefinite or greater than 6-month period, these count toward your number of workers as well.

Number of Employees

Select

Your position

Select

If you are using the assessment on behalf of a company, please select "Employee/Manager at a company"



CEMEX
ECSD Portugal

- Notifications
- Dashboard
- Reviews
- SDG Action Manager
- Question Filter
- Reports
- Goals
- UN Global Compact
- Assessments
- Settings

SDG Action Manager



The SDG Action Manager brings together B Lab's Impact Assessment and the Ten Principles of the UN Global Compact to enable meaningful business action through dynamic self-assessment, benchmarking, and improvement.

BASLINE SCORE	RECOMMENDED	COMPLETED
0.095	11	0

Recommended

Recommended Modules are the areas where your company has the most opportunity to contribute to the SDGs, based on the World Benchmarking Alliance's market analysis. Many other factors may be used to identify where your company should prioritize its efforts. With that in mind, we recommend that your company undertake its own critical specific analysis to identify priority SDGs based on factors like geography, industry, stakeholder engagement, etc.

To learn more about how your company can best identify the SDGs to prioritize, take a look at [Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting: A Practical Guide](#) created by GRI and the UN Global Compact.



SDG BASELINE



2 ZERO HUNGER



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

Scoring Methodology

In order to take stock of a company's current actions and performance, and to chart and track improvements over time, users have access to their performance for each module providing an overall performance score and a score breakdown by each subtopic within the module to understand the companies respective strengths and potential areas for improvement.

Scoring for each module is presented as a percentage (0-100%), with underlying subtopics presented on a "points" basis (0-25) in order to provide an easily understandable overall score for a given SDG module while also allowing for users to more clearly track and quantify detailed performance and improvements on a deeper level. Each subtopic per module is equally

Subtopics Per Module

Baseline Subtopics	SDG Specific Subtopics
Introduction	Business Model
Human Rights	Internal Operations
Labor	Supply Chain
Environment	Collective Action
Anti-Corruption	Risk Level

Reflective of the positive practices that are featured in the questions, all users begin with a score of zero for each module, and earn credit for the practices and answers that they complete. No answers subtract from the company's score. Questions and answer options are scored individually and aggregated up to sub-topic scores. For any question that is answered as "Not Applicable," the question will not factor into the company's score.

To learn more: www.unhcr.org/refworld/docid/3a610000.html

Company Alignment to Social and Environmental Performance

LEADER FOLLOWER

Does your company do any of the following to incorporate social and environmental performance, including human rights, in its decision making?

- ☒ We have a senior manager statement that includes an explicit commitment to positive social or environmental impact.
- ☐ We have a policy, governance system management that covers respect for human rights, occupational health and safety, labor rights, environmental and anti-corruption issues.
- ☐ Our corporate policy includes a commitment to meeting third-party requirements and international standards.
- ☐ This company's policy includes a commitment to meeting significant improvements in performance related to social and environmental performance.
- ☐ Employee training that considers social or environmental values related to our company or its industry.
- ☐ Executive compensation tied to sustainable social and environmental performance.
- ☐ The company Board or Director members assess the corporate social and environmental performance at least annually.
- ☐ Other global assembly.

Add observation:

☐ None of the above

Submit Questionnaire OKAY

Human Rights Policy

NAME: _____ PHONE NO.: _____

Which of the following is true for your company's human rights policy?

- ☒ We have a formal human rights policy
- ☒ Our human rights policy is based on internationally accepted standards
- ☐ Our policy explicitly obliges us to respect human rights throughout our operations
- ☐ Our policy explicitly recognizes the United Nations Declaration of Universal Rights and the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms
- ☐ Our policy explicitly acknowledges the rights of indigenous peoples
- ☐ Our policy sets out measures for human rights impact assessment and procedures regarding reporting and remediation
- ☐ Our policy concentrates mainly on employee protection, including discipline
- ☐ We only pay attention to all stakeholders on the policy and the company
- ☐ We do not have a human rights policy

Feedback: 1 of 11

80/100 **Score**

Payment of a Living Wage

10/28/2016 10:30

Which of the following is true with regards to company commitments to offer a living wage to its workforce?

- ☒ The issue is a formal company policy to strive to pay each employee with a living wage to offset poor local housing and increasing costs and economic social disadvantages caused by the minimum and Fair Labor Standards Act.
- ☒ The issue transcends pay ranges, including most minimum wages in the construction, where no standards, to include independent local pay living wage calculations.
- ☒ The issue transcends pay, as well as education, to help wage calculation based on third party methodology and wage standards. Investments in local skills.
- ☐ Based on calculations above, and have a target threshold for staying at or above independent construction living wage.
- ☐ Based on calculations above, an employer exceeding independent construction pay plus or near to living wage calculation is a single objective.
- ☐ Based on calculations above, an employer exceeding independent construction pay plus or near to living wage calculation is a target.
- ☐ The words the definition and methodology of the living wage at least intends to incorporate improvements of profit.
- ☐ None of the above

10/28/2016 10:30

8/8/17

100%

3. A avaliação de competências

The Baseline Module

Environment

Covers topics related to Principles 7 through 9 of the UN Global Compact: to take a precautionary approach to environmental challenges, undertake initiatives to promote greater environmental responsibility, and encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Sample Environment Question:

The screenshot shows a question titled "Does your company have an environmental management system (EMS) covering waste generation, energy usage, water usage, and carbon emissions that includes any of the following?". Below the question is a list of seven options, each with a checkbox. The first option, "Policy statement demonstrating our organization's commitment to the environment", is selected. At the bottom of the form are "NEXT" and "SAVE" buttons.

Anti-corruption

Covers topics related to Principle 10 of the UN Global Compact: to work against corruption in all forms, including extortion and bribery.

Sample Anti-corruption Question:

The screenshot shows a question titled "Which of the following anti-corruption reporting and prevention systems are in place?". Below the question is a list of nine options, each with a checkbox. The first option, "Written employee ethics training policy with confidentiality policy", is selected. At the bottom of the form are "NEXT" and "SAVE" buttons.

SDG Specific Modules

In the specific modules of the SDG Action Manager, users will be able to dive deep with specific questions highlighting key practices and measures that they can take to help achieve that particular SDG.

The 17 SDGs are elaborated into 169 targets which themselves have a number of underlying indicators. Some of these targets are not directly applicable to businesses owing to their scope, but all business relevant targets for each SDG are incorporated in some way, along different aspects of a business's impact (supply chain, internal operations, business models) and different types of questions (such as policies, practices, outputs and outcomes). In identifying questions for each module, a balance has been struck between depth and breadth of coverage for each target, but also with an emphasis on targets of universal relevance and materiality across businesses. Within the platform, users will be able to access a complete mapping of each question to individual targets.



While the SDGs are comprehensive, they were not created primarily for businesses and the SDG targets themselves may have their limitations. Basing the content of the SDG Action Manager exclusively and explicitly on the underlying targets would limit the potential ways in which businesses can contribute to the broad theme of the SDGs that "no one will be left behind," and so the Action Manager features questions that not only explicitly address specific targets of the SDGs, but also cover topics that are closely aligned with the overall intent of the SDGs as identified by advisors and contributors.

3. A avaliação de competências

Business Model

This section provides an overview of how a company's business model may be oriented toward contributing to the SDG, including how a company can analyze how its business relates to the goal and whether it has explicitly designed products or services to achieve it.

Sample Business Model Question:



Internal Operations

This section covers topics related to how the company can contribute to the SDG within its own operations, including practices related to its own facilities, workforce, etc.

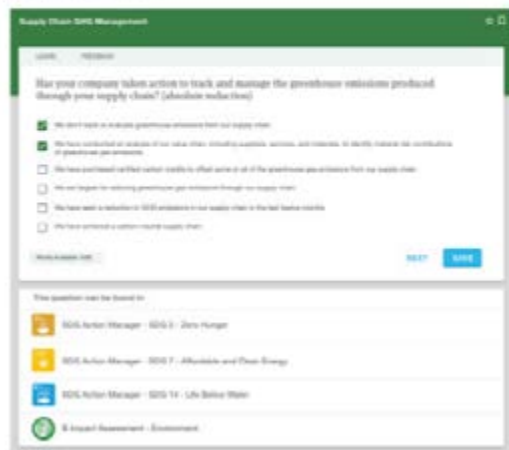
Sample Internal Operations Question:



Supply Chain

This section covers topics related to how the company manages its supply chain's contributions to the SDG, including supplier screening practices and supplier support.

Sample Supply Chain Question:



Collective Action

This section recognizes the broader opportunities a company can engage in outside its business model, operations, and supply chain to contribute to the SDG at the industry, regulatory, or societal level. Topics include advocating for positive regulatory reforms, industry collaborations, and community investments.

Sample Collective Action Question:



Risk Level

This section covers potential issues that may negatively affect or inhibit the SDG. Scored separately from the other sections, this is intended to indicate risk and potential priority areas to mitigate. Users receive an overall flag rating based on specific practices, industries, or even lack of information related to the SDG, and can receive a Green, Yellow, Orange, or Red Flag as described in the section on scoring below.

While the SDG Action Manager does not provide external reporting or verification, the risk section is particularly important in understanding the holistic performance of a company and prioritizing areas of improvement. It is designed to offer a candid reflection of risk for the Technical Guide to the company's own internal usage, and does not assume actual negative impact based on the answers.

Each risk level section includes questions designed to flag potential risks in the following categories:

- Industries (for instance, tobacco and its potential impacts on SDG 3 - Health and Wellbeing)
- Practices (for instance, the use of prison labor and its risks related to SDG 8 - Decent Work and Economic Growth)
- Outcomes (for instance, environmental spills that may negatively impact SDG 14 - Life Below Water)
- Lack of Information (for instance, not having information available to identify whether the company's supply chain has forced labor in it)
- Lobbying (for instance, being part of an industry association that prevents regulatory action that may contribute to SDG 13 - Climate Action)

3. A avaliação de competências

Following an indication of any of these risk areas, questions are asked to understand the context of the issue, their scope / frequency (is it a large part of the overall impact of the business or a small part?) as well as the management systems a company may have in place to help mitigate the potential risks.

Sample Risk Level Question:

Other

No list of questions regarding possible contributions to an SDG can be complete. This section provides an opportunity for the company to articulate other contributions related to the SDG that may not have been sufficiently covered in the questions above.

Sample Other Questions:

Scoring Methodology

Risk Level

Because of the difficulty in objectively assessing the potential implications of these topics, and recognizing that different users may value or interpret them differently, this section is framed as a potential "risk" and does not assume actual negative or hindering practices. They do, however, signal potential important priority areas for a company to consider when taking action, and are important for honest and meaningful reflection on the part of the company in relation to sustainable development.

Risk Level is evaluated differently than other subtopics, through "flag ratings," rather than quantitatively, both to differentiate this section as an indication of risk rather than actual performance, and also to avoid the implication that positive and negative performance can be meaningfully aggregated. For the SDG Action Manager, "enough" positive practices cannot outweigh potentially negative practices on the whole, and therefore it is important to acknowledge them separately.

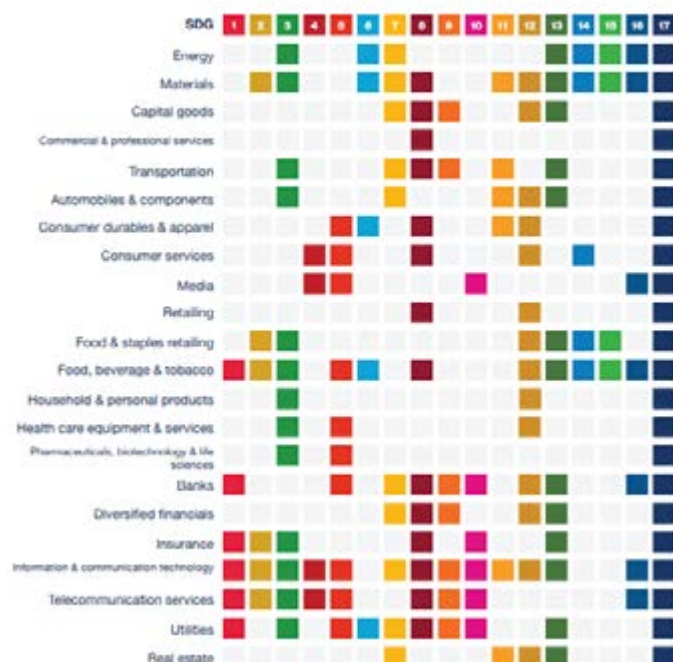
Risk Evaluation Per SDG



Based on the results of these questions in the initial severity of the issue, as well as whether the company has identified more than one of the risk categories for a particular SDG, performance is aggregated into the overall risk flag. Taken individually, and based on their scope and management of the issue, the flag ratings produced based on each individual category could be the following:

Risk Type	Possible Flag Ratings
Industry	Yellow - Red
Practice / Outcome	Green - Red
Lack of Info	Green - Yellow
Lobbying	Yellow

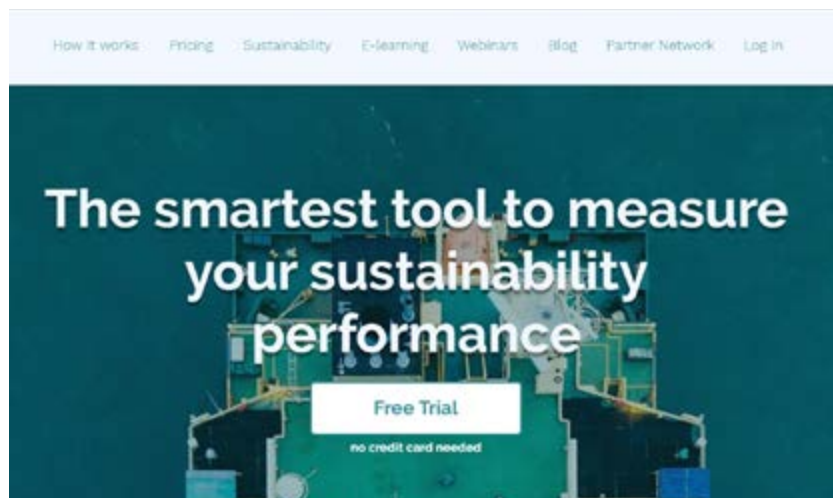
World Benchmarking Alliance Industry to SDG Mapping



/D The SDG Monitor

→ www.sdgmonitor.co/

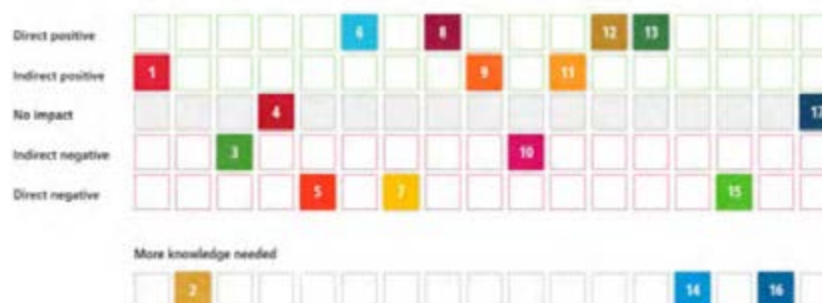
SDG Monitor is a cloud-based tool that helps to pair your sustainability actions with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) and use the SDG indicators for measurement.



/E The SDG Impact Assessment Tool

→ (<https://sdgimpactassessmenttool.org/en-gb>)

The SDG Impact Assessment Tool helps you assess impacts from innovations, research activities, organizations, projects, and other initiatives onto the SDGs. You will be able to identify positive impacts (opportunities), negative impacts (risks), and knowledge gaps. Detecting these knowledge gaps is a significant result. In the end, you will have a better understanding of how your assessment relates to the SDGs and be better equipped to prioritize actions ahead. Given the complexity and broad scope of the 2030 Agenda, qualitative reasoning should not be underestimated as a valid approach to assess SDG impacts.



3. A avaliação de competências

/F The SDG Monitor

→ www.spglobal.com/esg/solutions/company-analytics-sdg-evaluation)



Figure 3: SDG exposure of all companies and select sectors in the S&P 500

SDG Exposure is normalized from 0-1 with 0 being lowest risk (dark green) and 1 being the highest (red)

	SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
S&P 500	0.07	0.01	0.15	0.06	0.06	0.34	0.03	0.26	0.28	0.06	0.08	0.29	0.32	0.28	0.41	0.05	0.73
Metals & Mining	0.00	0.01	0.32	0.01	0.00	0.93	0.06	0.08	0.19	0.00	0.10	0.43	0.42	0.81	1.00	0.03	0.73
Real Estate	0.01	0.01	0.08	0.01	0.00	0.16	0.06	0.80	0.22	0.06	0.01	0.23	0.22	0.16	0.34	0.03	0.73
Media & Technology	0.13	0.05	0.11	0.02	0.13	0.21	0.97	0.08	0.24	0.14	0.05	0.24	0.27	0.22	0.37	0.06	0.73

Source: Trucost. Data as of June 28, 2019.

O exemplo de um setor em pormenor:

Figure 4: SDG exposure of all Metals & Mining companies in the S&P 500

SDG Exposure is normalized from 0-1 with 0 being lowest risk (dark green) and 1 being the highest (red)

	SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
All	0.00	0.01	0.32	0.01	0.00	0.93	0.06	0.08	0.19	0.00	0.10	0.43	0.42	0.81	1.00	0.03	0.73
Operations	0.01	0.03	0.34	0.02	0.00	0.96	0.07	0.03	0.10	0.00	0.12	0.43	0.43	0.84	1.00	0.02	0.48
Tier 1 Suppliers	0.01	0.04	0.29	0.03	0.00	0.87	0.09	0.18	0.20	0.00	0.13	0.61	0.40	0.74	1.00	0.01	NA

Source: Trucost. Data as of June 28, 2019.

Também é possível fazer análises ESG em vez de SDG:

Sites

English

Login

Register

Reset Password

S&P Global Ratings

About Ratings

Research & Insights

Sectors

Regulatory

Products & Benefits

Events

ESG

The number of investors who deliberately apply an ESG lens to investing is growing rapidly worldwide as more come to realize the risks of separating such issues from business fundamentals. S&P Global Ratings ESG Evaluation, and its related research, insight, and analysis, is for companies looking to help their investors gain a better understanding of their strategy, purpose, and management quality.

3. A avaliação de competências

The S&P Global Corporate Sustainability Assessment Provides detailed ESG benchmarking insights to better integrate sustainability and business strategy. S&P Global ESG Scores capture the nuances and differences of policies and programs and in-depth ESG information. The process has been iterative over a 20-year period continuously leveraging our relationships with Corporates, following a complex performance-based model so companies can gauge the financial materiality of their ESG performance and connect ESG with business value drivers.

/G

Ainda na lógica de avaliação de competências da empresa, a ferramenta do Bob Willard:

The screenshot shows the Sustainability Advantage website. The header includes the logo and navigation links: About, Business Cases, Sustainable Procurement, Assessments, Leadership, Master Slide Decks, Talks, and Blog. The main content area features a large blue banner for the 'Sustainability ROI Workbook'. It lists three bullet points: 'An e-book cleverly disguised as an Excel workbook', 'Quantifies all possible direct and indirect benefits from a sustainability initiative', and 'Provides CFOs with new information required when making project appraisals in the 21st century'. To the right of the text is a graphic titled 'BIG THREE JUSTIFICATIONS 21st Century' with three colored boxes: 'Economic', 'Environmental', and 'Social'. Further right is a book cover for 'Sustainability ROI Workbook' by Bob Willard. Below the main banner, there is a section with an illustration of a person holding a tablet showing a circular diagram, a text block stating 'There are recent hopeful signs that helping forces are starting to dominate the sustainable enterprise force field. Let's not squander this momentum. (Download the new white paper)', and a circular graphic titled 'THE 21st CENTURY SUSTAINABLE ENTERPRISE FORCE FIELD'.

The screenshot shows the 'TOOLS FOR SUSTAINABILITY CHAMPIONS' section of the Sustainability Advantage website. The header is identical to the previous screenshot. The main content area is divided into three columns. The first column is titled 'Sustainability Business Case Tools' and features a graphic with three colored boxes: 'Profit, our purpose', 'Prevent opportunities associated', and 'Mitigate new risks'. Below this graphic is a text block explaining the 'New Sustainability Advantage Dashboard and Workbook'. The second column is titled 'Sustainable Procurement Tools' and features a graphic titled 'Sustainable Procurement Toolkit'. Below this graphic is a text block explaining 'Sustainable procurement (SP) ensures that buyers obtain the best value for money when purchasing the most sustainable goods and services from the most sustainable suppliers'. The third column is titled 'Sustainability Assessment and Reporting Tools' and features a graphic showing a flowchart of various tools. Below this graphic is a text block explaining 'DSAT and the Advanced Sustainability Assessment Tool (based on the science-based Future-Fit Business Benchmark) help organizations plan, assess and report on their progress towards causing less/no harm to people and planet'. The footer of the page contains the text 'Sustainability Advantage' and a search icon.

/H Ferramenta de diagnostico do WBCSD

→ www.wbcd.org/contentwbc/download/8014/125891/1



	Basic 1	Developing 2	Established 3	Advanced 4	Leading 5
1. Governance and culture					
2. Strategy and Objective-setting					
3a. Identifies risk					
3b. Assesses and prioritizes risk					
3c. Implements risk responses					
4. Review and revision					
5. Information, communication and reporting					

3. A avaliação de competências

 **Assess the level of maturity of your company's integration of ESG into governance and culture**

Maturity Assessment		
	Basic 1	Developing 2
Attributes	• None of the checklist activities have been performed • There is no or very limited board awareness of ESG-related risks • There are no defined roles, responsibilities or processes for managing ESG-related risks	• Some of the checklist activities have been partially or fully performed • The board is aware of a selection of ESG-related risks • Roles, responsibilities and processes for managing a selection of ESG-related risks are allocated and defined • The entity promotes internal and cross functional collaboration on ESG-related risks. For example, there is a sustainability representation on the risk committee

2 DIAGNOSTIC | Assessing the level of integration of ESG-related risks into enterprise risk management

-  **Which of the following activities does your company perform to integrate ESG into governance and culture?**
- ☐ Map or define the organization's mandatory or voluntary ESG-related requirements
 - ☐ Consider opportunities for embedding ESG-related risk in the entity's culture and core values
 - ☐ Be informed of the ways to increase board awareness of ESG-related risks
 - ☐ Map the operating structures, risk owners for ESG-related risks, reporting lines and end-to-end ERM and strategic planning process to identify areas for improved oversight and collaboration
 - ☐ Create opportunities for collaboration throughout the organization
 - ☐ Embed ESG-related skills, capabilities and knowledge in hiring and talent management to promote integration

	Advanced 4	Leading 5
		• Most or all of the checklist activities have been performed or are in place • The board has effective oversight of ESG-related risks (e.g., ESG is included in board charter, board committee responsible for ESG) • The board comprises appropriately qualified members, with skills sets that are relevant to understand and manage ESG-related risks • ESG-related risks are integrated into the strategic planning and operational cycle • Roles, responsibilities and processes are defined and collaboration is promoted to support ERM

/I SDG COMPASS

→ <https://sdghub.com/project/sdg-compass/>

The SDG Compass guides companies in taking a strategic approach to the SDGs and enhancing their contribution to sustainable development through core business activities. The SDGs call on business to use creativity and innovation to address sustainable development challenges.



What's inside?

		Page
Executive summary	Why do the SDGs matter for business?	4
	What is the SDG Compass?	5
 Step 01 Understanding the SDGs	What are the SDGs?	6
	Understanding the business case	7
	The baseline responsibilities for business	10
 Step 02 Defining priorities	Map the value chain to identify impact areas	11
	Select indicators and collect data	12
	Define priorities	14

	Step 03	16
	Setting goals	
	Define scope of goals and select KPIs	17
	Define baseline and select goal type	18
	Set level of ambition	19
	Announce commitment to SDGs	20
	Step 04	21
	Integrating	
	Anchoring sustainability goals within the business	22
	Embed sustainability across all functions	23
	Engage in partnerships	24
	Step 05	25
	Reporting and communicating	
	Effective reporting and communication	27
	Communicating on SDG performance	28

3. A avaliação de competências

**Step 02**
Defining priorities

 **Map the value chain to identify impact areas**

The greatest social and environmental impact that your company has on the SDGs may be beyond the scope of the assets it owns or controls, with the greatest business opportunities being potentially further upstream or downstream in the value chain.

It is therefore recommended that your company considers the entire value chain – from the supply base and inbound logistics, across production and operations, to the distribution, use and end-of-life of products – as the starting point for assessing impact and defining priorities.

Companies are encouraged to start this impact assessment by doing a high-level mapping of their value chain to identify areas with high likelihood of either negative or positive impacts on the issues that the SDGs represent. Due consideration should be given to both current impacts and the likelihood of future ones.

▼ See below for an example in action

This mapping does not entail a detailed assessment of each SDG at each stage of the value chain, but rather a high-level scan of where impacts can be expected to be greatest. This means examining each segment of the value chain falling within the scope of the assessment to identify areas where:

- Your company's core competencies, technologies and product portfolio currently or potentially contribute positively to the implementation of one or more of the SDGs;
- Your company's activities directly or indirectly across the entire value chain may have current or potential negative impacts on one or more of the SDGs.

In action: Mapping the SDGs against the value chain

Company identifies as a priority to increase its positive impact on SDG 8 in its operations by providing a living wage to all employees at all sites globally.

Company identifies as a priority to increase its positive impact on SDG 13 for use of its products by developing and delivering products that allow customers to reduce their energy use and related GHG emissions.

SDG 8
Decent work and economic growth

SDG 13
Climate action

INCREASING POSITIVE IMPACT

VALUE CHAIN

Raw materials → Suppliers → Inbound logistics → Company operations → Distribution → Product use → Product end life

MINIMIZING NEGATIVE IMPACT

SDG 6
Clean water and sanitation

SDG 11
Sustainable cities and communities

SDG 12
Responsible consumption and production

Company identifies as a priority to reduce its negative impact on SDG 6 in its supply chain by working with suppliers to reduce its water consumption in water stressed regions.

Company identifies as a priority to decrease its negative impact on SDG 11 in its inbound and outbound logistics by engineering road safety for its drivers.

Company identifies as a priority to reduce its negative impact on SDG 12 at its products and of its by improving the reusability and recyclability of its products.

/J The SDG Lens

→ <https://store.veracity.com/sdg-lens-sustainable-development-self-assessment-tool>

VERACITY
by UNW

Marketplace | My services | My data | Support | Log in

SDG Lens
A self-assessment tool to evaluate your business' contribution to UN Sustainable Development Goals (SDGs).
By UNW Business Institute

[Free access](#)
[Contact provider](#)



Why choose this service


SDG prioritization at target level according to greatest impact.


Highlights opportunity gaps on where your company can better deliver on the SDGs.


Easy to use self assessment tool for anyone interested in the SDGs.

/4 Conclusão

/4.1 Considerações prévias

Há duas certezas que enquadram este relatório, em particular a matriz de competências proposta: por um lado, o futuro do trabalho (e da economia) depende – dependerá sempre – de novas competências pessoais e organizacionais; por outro, a transição para modelos de negócios e de desenvolvimento sustentáveis, depende de competências específicas ao nível ESG, sem o que não será possível gerar valor ambiental e social, que um modelo de desenvolvimento ou de bioeconomia circular exige.

Para as empresas, a capacidade de medir riscos e impactes ambientais e sociais, para além dos económico-financeiros, é uma exigência relativamente recente, mas crescente, por parte da generalidade dos seus stakeholders, nomeadamente, clientes, investidores, reguladores e trabalhadores. Assim, é cada vez mais uma certeza que, no século XXI, as empresas mais resilientes e competitivas serão aquelas que forem capazes de integrar nos seus modelos de negócio e cadeias de valor os 4P: purpose, profit, people e planet.

A título ilustrativo, em 2015, Jeff Bezos caiu de 1º para 87º no ranking World's Best CEOs da Harvard Business Review quando (com a ajuda da consultora Sustainalytics) esta introduziu KPIs relacionados com os ESG, com a premissa de que as competências nessa área serão cada vez mais decisivas para assegurar a competitividade e resiliência das empresas.



/4.2

Bases para a construção de matrizes de competências

Para construir uma matriz de competências, será importante começar por definir o objetivo da ferramenta. Por outro lado, é importante que esta possa ter a versatilidade de poder ter diversos focos – por exemplo, mais nas pessoas ou na organização, ou consoante os setores ou geografias de atuação. É por isso que, geralmente, as matrizes de competências começam por solicitar informação específica sobre a empresa (por ex., dimensão e organigrama), o(s) setor(es) de atividade, e algumas características da cadeia de valor, de modo a poder adaptar-se o mais possível a essas características.

No que toca às competências dos colaboradores ao nível do negócio (não as competências pessoais e interpessoais – vide pg. 7), há que procurar assegurar as seguintes macro competências:

- Análises de Ciclo de Vida (LCA – Life Cycle Assessment), isto é, medir os impactos ambientais e sociais ao longo de toda a cadeia de valor do portfólio de produtos e serviços da empresa. Por exemplo, no que toca à dimensão ambiental, cada cadeia de valor terá impactos próprios, sendo que, por exemplo, aspetos como consumo de energia – e a consequente emissão de gases com efeito de estufa –, consumo de água, consumo de matérias-primas (nas empresas industriais), e geração de resíduos e poluição são aspetos muito comuns a medir e monitorizar;
- Relato de informação não financeira;
- Certificações gerais (ex.: ISO 14000);
- Novos modelos de negócios, soluções de design e materiais.

Relativamente às competências específicas a medir ao nível do negócio, e tendo em consideração as unidades funcionais/orgânicas tradicionais, estas deverão incluir as seguintes:

- Ao nível do Board ou direção:
 - o Capacidade de identificar tendências macroeconómicas, políticas, sociais, legais, culturais, entre outras relevantes ao nível ESG.
 - o Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios – por exemplo, decorrentes do Pacto Ecológico Europeu, ao nível da transição energética, do setor agroalimentar, entre outros.
 - o Capacidade de identificar novos modelos de negócio – por exemplo, próprios da economia da partilha, de uma economia assente no usufruto, não na posse dos bens.
 - o Capacidade de liderar e gerir a mudança na estratégia e valores organizacionais.
 - o Capacidade de desenvolver, implementar e monitorizar novas rotinas e políticas ESG, bem como de investimento e inovação.
 - o Capacidade de identificar certificações e ratings específicos do setor que possam ser relevantes para a criação de valor ESG.
 - o Capacidade para compreender e cumprir todo o enquadramento legal e quase legal da empresa.

4. Conclusão

o Capacidade de envolver e motivar toda a organização na transição para o paradigma da sustentabilidade.

- Na área da marketing e comunicação:
 - o Capacidade de identificar e compreender as evoluções no comportamento de consumidor, nomeadamente, no que diz respeito a aspetos relacionados com a sustentabilidade.
 - o Capacidade de construir marcas com purpose na sua identidade.
 - o Capacidade de manter os níveis de reputação ESG da empresa em patamares elevados.
- Na área das finanças:
 - o Compreensão dos diversos instrumentos de financiamento sustentável, nomeadamente, obrigações verdes, sociais ou ESG, linhas de financiamento públicas (nacionais e europeias) e fundos de investimento e private equity com critérios ESG exigentes.
 - o Capacidade para mobilizar/entrar em diálogo com investidores ESG e formular candidaturas que permitam alavancar os financiamentos públicos disponíveis para financiar a transição para a sustentabilidade.
- Na área das operações:
 - o Conhecimento das melhores soluções tecnológicas (básicas e próprias da indústria 4.0) para melhoria da eficiência e redução da pegada ecológica da empresa (energia, água, gestão de resíduos e poluição, etc.)
 - o Domínio do potencial da Inteligência Artificial no sentido da otimização da cadeia de valor da empresa (por exemplo, para cadeias de valor mais curtas ou circuitos de distribuição otimizados)
- Na área de I&D:
 - o No caso das empresas de produto, conhecimento dos materiais ideais para o prolongamento da vida útil dos produtos e, no final da sua vida útil, para a sua reutilização ou reciclagem.
 - o No caso das empresas de produto, conhecimento das soluções ideais de design e packaging, capazes de otimizar a pegada da empresa e o uso dos seus produtos.
- Na área dos recursos humanos:
 - o Capacidade para compreender e aplicar todo o enquadramento legal ou quase legal, por exemplo, ao nível da legislação laboral, da igualdade de género, da inclusão de pessoas portadoras de deficiência, etc.
 - o Capacidade de implementar uma política de gestão de recursos humanos assente nos ESG, nomeadamente, ao nível dos incentivos e bónus das diversas equipas.
 - o Capacidade para dotar as diversas equipas com as competências ESG necessárias para a transição para a sustentabilidade.

- Na área do procurement:
 - o Capacidade de medir/compreender os impactes ESG a montante da empresa.
 - o Capacidade de compreender as certificações e relatórios de sustentabilidade dos fornecedores.
- Na área da sustentabilidade (se houver):
 - o Capacidade para apoiar o Board ou direção (e todas as áreas funcionais da empresa) em todas as iniciativas relacionadas com os ESG – da estratégia, à gestão quotidiana – o que será, cada vez mais, um apoio permanente, já que os ESG estarão, cada vez mais, presentes em todas as decisões da empresa.
 - o Capacidade para realizar diagnósticos do grau de maturidade ESG da cadeia de valor da empresa e monitorizar o seu desempenho, com base num conjunto de KPIs.
 - o Capacidade para apoiar a construção de um plano estratégico de transição ou aprofundamento da sustentabilidade na empresa.
 - o Capacidade de identificar os standards de certificação, reporting e rating mais relevantes para a empresa.
 - o Capacidade de envolvimento permanente com os stakeholders da empresa, das comunidades locais, aos investidores, entre outros.
 - o Entre outras.

A partir das informações genéricas sobre a empresa e o respetivo negócio, e da posterior identificação das suas competências de negócio chave – quer gerais, quer específicas –, bem como das competências pessoais e interpessoais de cada função ESG, será então possível construir a matriz de competências mais adequada para cada caso em concreto.

**Porto
Business
School**

/ University of Porto