Atividade 4: Fase-piloto de mentoria para PME

[A.4.3] Relatório final do processo de formação e mentoria ESG LAB — Lições aprendidas

Cofinanciado pela União Europeia.

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia, no âmbito do programa Erasmus+. Esta publicação reflete exclusivamente as opiniões do autor e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização das informações nela contidas.

Dados do projeto

Acrónimo e título: ESG LAB

Convite: KA210-ADU — Parcerias de pequena escala na educação de adultos (2024)

Número do projeto: 2024-1-EL01-KA210-ADU-000252694

Montante da subvenção: 60 000,00 €

Coordenador: SARONIS SA

Parceiros: Centre for Governance and Sustainability Studies – Ethos Lab PC (GR), Dialogue Diversity Unipessoal Lda (PT), CIBIT Ltd (CY).

Data de início: 01/10/2024. Duração: 24 meses (fim: 30/09/2026).

Dados do resultado a entregar

Atividade: Fase-piloto de mentoria para PME.

Título: Documento — Relatório.

Descrição: Relatório consolidado de formação e mentoria e lições aprendidas sobre as necessidades de formação das PME da Economia Azul em matéria de relato ESG.

Parceiro responsável: SARONIS SA.

Parceiros participantes: CIBIT LTD (CY), Ethos Lab PC (GR), Dialogue Diversity Unipessoal Lda (PT).

Idiomas: inglês, português e grego.

Prefácio



Quando decidimos aproximar o relato ESG das pequenas empresas da Economia Azul, sabíamos que a maior dificuldade não seriam as próprias normas. Seriam o tempo, a confiança e a sensação, partilhada por muitos proprietários com quem falámos, de que «isto é para as grandes empresas, não para as PME da Economia Azul».

Este relatório conta a história de como 85 gestores e colaboradores de PME na Grécia, em Chipre e em Portugal testaram connosco essa ideia e, na maioria dos casos, demonstraram que estava errada. Entre agosto e setembro de 2026, foram formados gestores e proprietários de PME nos três países. Quinze participaram em sessões com os nossos mentores: uma casa de hóspedes junto ao mar na Eubeia, uma lavandaria comercial em Corfu, dois produtores de salicórnia na Ria de Aveiro, um hotel, operadores turísticos e empresas de serviços, entre outros. Os 15 dispõem de um primeiro projeto de relatório ESG ou de um quadro de relato.

Enquanto coordenadora, a SARONIS teve a responsabilidade de ouvir atentamente os participantes e mentores e transformar os seus comentários em conteúdos de formação úteis, num processo de mentoria individual e numa comunidade onde as PME da Economia Azul pudessem partilhar aprendizagens e trocar ideias.

O que se segue não é uma história de sucesso embelezada. É um relato do que funcionou, do que fizemos, do que descobrimos e do que aprendemos durante o processo.

Gostaria de agradecer aos nossos parceiros CIBIT, Ethos Lab e Dialogue Diversity, aos mentores que dedicaram os seus serões a este projeto-piloto e aos membros das Comunidades de Prática que leram, questionaram e ajudaram a melhorar a primeira versão do relatório.

Nikos Vordonis — Gestor de projeto, SARONIS Life-long Learning Centre S.A.

Índice

Prefácio 3
Índice 4
Resumo executivo 5
1. Introdução e âmbito 6
2. O que alcançámos 7
2.1. Formação ESG LAB para o relato ESG das PME da Economia Azul 7
2.2. Mentoria para o relato ESG das PME da Economia Azul 11
2.2.2. Mentoria individual (A4.2.2–4) 12
3. Qual foi o nosso desempenho? 14
4. Quais foram as lições aprendidas? 21

Resumo executivo

Entre abril e setembro de 2026, a parceria ESG LAB realizou um programa-piloto de formação e mentoria individual destinado às PME dos setores estabelecidos da Economia Azul — pesca, transformação de pescado, aquicultura, construção e reparação naval e turismo costeiro — nos países parceiros.

Em síntese

• 85 gestores e colaboradores-chave de PME participaram em webinars especializados.

• 15 PME concluíram o programa de mentoria individual (meta de cinco por país), com o apoio de seis mentores formados. Três mentores lideraram o programa, um por país: Nikolaos Melios (Ethos Lab), Dr. Panayiotis Vouros (CIBIT, com coordenação de Ioanna Chrysanthou) e Carlos Gomes da Costa (Dialogue Diversity). Os outros três, um por país, asseguraram o apoio administrativo e os serviços de assistência às PME.

• As 15 PME utilizaram ferramentas de diagnóstico, planeamento ou relato ESG LAB.

• Foram produzidos 15 relatórios ESG ou projetos de divulgação pelas PME acompanhadas.

• A versão preliminar do relatório foi disponibilizada nas plataformas e-CoP para que as partes interessadas pudessem apresentar comentários antes da validação.

O que aprendemos, em resumo

1. Os dados, e não as ideias, são o principal obstáculo. Nos 15 casos, a principal lacuna foi a ausência de uma base estruturada de dados ESG sustentados por evidências, e não a falta de temas pertinentes.

2. Começar pela análise qualitativa e depois medir. Uma base qualitativa e um conjunto reduzido de indicadores específicos do setor, cada um associado a um responsável, uma frequência e uma fonte documental, funcionam melhor do que um sistema completo de relato desde o primeiro dia.

3. Uma única pessoa assume a maior parte do trabalho. Na maioria das PME, um proprietário ou gestor é responsável por todas as ações ESG, o que implica um risco real de sobrecarga a considerar no desenho do processo.

4. A formação deve ser prática, flexível e específica do setor. Os webinars mostraram a importância de exemplos reais, materiais acessíveis, formatos flexíveis e apoio adicional ao relato ESG, à medição do desempenho e ao financiamento sustentável.

1. Introdução e âmbito

Este relatório constitui o resultado final da Atividade 4 do projeto ESG LAB. Tem três objetivos:

• Monitorizar e avaliar a qualidade e pertinência dos webinars de formação (A4.1) e do programa de mentoria individual (A4.2).

• Documentar as necessidades de formação das PME da Economia Azul em matéria de relato ESG identificadas durante o projeto-piloto.

• Registar as lições aprendidas para utilização futura pelos parceiros, Comunidades de Prática, entidades formadoras e decisores políticos.



Figura 1: Âmbito e finalidade do relatório.

A Atividade 4 teve três etapas. Primeiro, os parceiros realizaram webinars especializados em cada país: Ethos Lab na Grécia, CIBIT em Chipre e Dialogue Diversity em Portugal. Cada parceiro abordou cinco temas de duas horas, visando pelo menos 25 participantes (A4.1).

Em seguida, a SARONIS reuniu e formou os mentores, dois por país (A4.2.1). Os mesmos três parceiros prestaram depois mentoria individual a cinco PME cada (A4.2.2–4).

A tarefa A4.3, concluída com este relatório, encerra o ciclo. A SARONIS recolheu comentários sobre a formação e mentoria através de questionários breves (A4.3.1), elaborou o relatório e discutiu-o com as Comunidades de Prática, em colaboração com todos os parceiros (A4.3.2). Por fim, validou e publicou o relatório (A4.3.3).

A mentoria baseou-se diretamente nos resultados das Atividades 2 e 3: ferramenta de diagnóstico ESG e de competências das PME, conjunto de ferramentas ESG, plano de relato ESG, modelo de relatório ESG, vídeo tutorial e materiais de formação dos webinars.

Por último, este relatório serviu de base para discussão e diálogo entre os membros das Comunidades de Prática ESG LAB, tendo sido publicado na plataforma digital ESG LAB e no microsítio e-CoP. Com os seus comentários e observações críticas, o relatório assumiu a sua versão final e foi publicado no sítio ESG LAB, onde permanecerá disponível após o término do projeto.



Figura 2: Ciclo da Atividade 4 — da formação às lições aprendidas.

2. O que alcançámos

2.1. Formação ESG LAB para o relato ESG das PME da Economia Azul

2.1.1. Conteúdos de formação: seis temas organizados em torno dos três pilares do relato ESG

Todos os relatórios ESG assentam em três pilares: o que a empresa faz pelo ambiente, a forma como trata as pessoas e a forma como é gerida. A formação ESG LAB seguiu a mesma lógica. Cada tema ajudou os participantes a compreender uma parte do relatório: o que medir, por que razão é importante e como apresentar a informação.

E — Ambiental

1. Fundamentos ESG e ambiente. Introdução ao ESG, ao Pacto Ecológico Europeu, aos ODS e aos principais temas ambientais da Economia Azul: energia, economia circular, pesca e aquicultura sustentáveis e portos verdes. Para o relato: os participantes aprendem quais os temas ambientais a incluir no relatório, como consumo energético, resíduos, água e emissões.

2. Riscos climáticos e ambientais. Como as alterações climáticas, a poluição, a perda de biodiversidade e os perigos naturais afetam as empresas da Economia Azul e como estas se podem adaptar. Para o relato: os participantes aprendem a identificar e divulgar riscos climáticos e a demonstrar como a empresa reforça a sua resiliência.

S — Social

3. Pessoas e comunidades. Direitos laborais, saúde e segurança, igualdade e inclusão, cadeias de abastecimento responsáveis, clientes e comunidades locais. Para o relato: os participantes aprendem o que comunicar sobre trabalhadores, fornecedores e comunidade, como horas de formação, acidentes, diversidade dos trabalhadores e envolvimento local.

G — Governação

4. Boa governação. Ética, transparência, conformidade, responsabilidades claras, gestão de riscos e integração ESG nas decisões quotidianas. Para o relato: os participantes aprendem a indicar quem é responsável pelo ESG na empresa, como são geridos os riscos e como são tomadas as decisões.

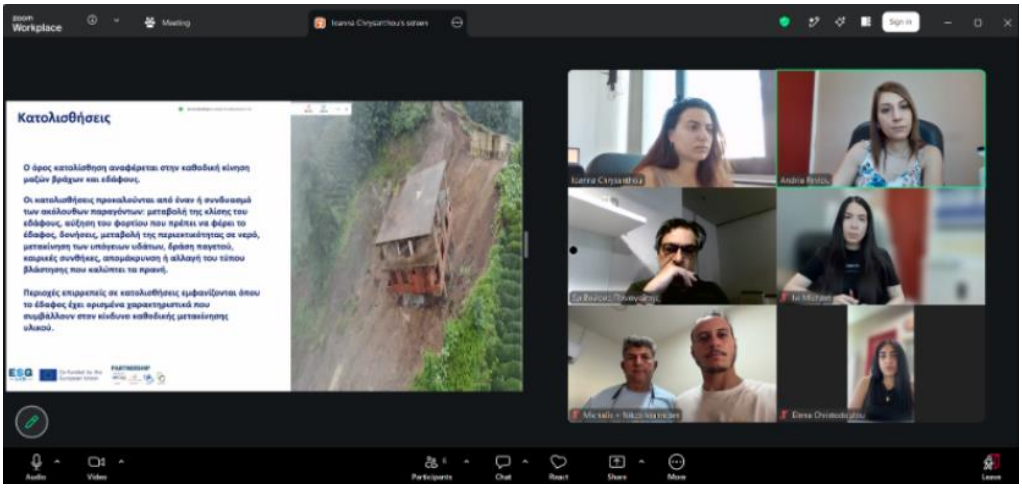
Integração dos três pilares

5. Relato ESG na prática. Recolha de dados, indicadores, relatórios de sustentabilidade, ISO, EMAS e autoavaliação ESG. Para o relato: trata-se do «como», transformando informação ambiental, social e de governação em dados fiáveis, alguns indicadores claros e um primeiro relatório.

6. Financiamento sustentável e competitividade. Financiamento verde, fundos, confiança dos investidores, reputação, eficiência, ferramentas digitais e novos requisitos ESG. Para o relato: trata-se do «porquê», pois um bom relatório ESG abre portas ao financiamento, a clientes e a novos mercados.

Em resumo, os temas 1 a 4 mostram o que relatar em cada pilar. O tema 5 mostra como relatar e o tema 6 explica por que vale a pena fazê-lo.

2.1.2. Realização da formação



Cada parceiro organizou os webinars no seu país, adaptando a ordem, a profundidade e o formato ao seu público. No total, foram realizados 15 webinars entre abril e agosto de 2026, abrangendo 84 gestores, colaboradores de PME e partes interessadas, acima da meta de 75:

• Grécia: a Ethos Lab abordou todos os temas em três sessões online.

• Chipre: o CIBIT realizou três webinars online sobre ambiente, questões sociais e governação, seguidos de uma sessão presencial sobre financiamento e relato.

• Portugal: a Dialogue Diversity começou com uma sessão presencial em Aveiro e prosseguiu online.

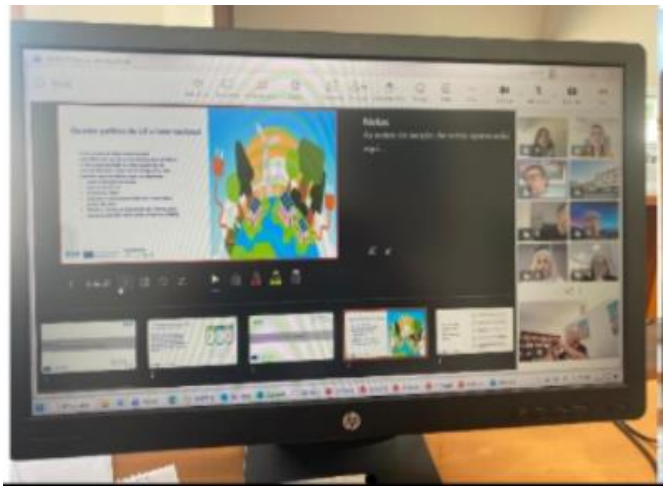
ESG LAB – A4.1 Training webinars delivered per country

Country	Partner	No. of webinars	Topics covered	Dates	Participants (target 25)	Mode
Greece	Ethos Lab	5	All topics	10/06/2026 28/08/2026 31/08/2026	4 16 18	Online Online Online
Cyprus	CIBIT	3 2	Environmental / Social / Governance Finance / Reporting process	10/06/2026 06/07/2026	21	Online Online
Portugal	Dialogue Diversity	5	All topics	18/04/2026 12/06/2026 13/07/2026 30/07/2026	5 12 5 3	In person Online Online Online
Total		**15**			**84 (target 75)**	

Quadro original: webinars de formação A4.1 realizados por país.

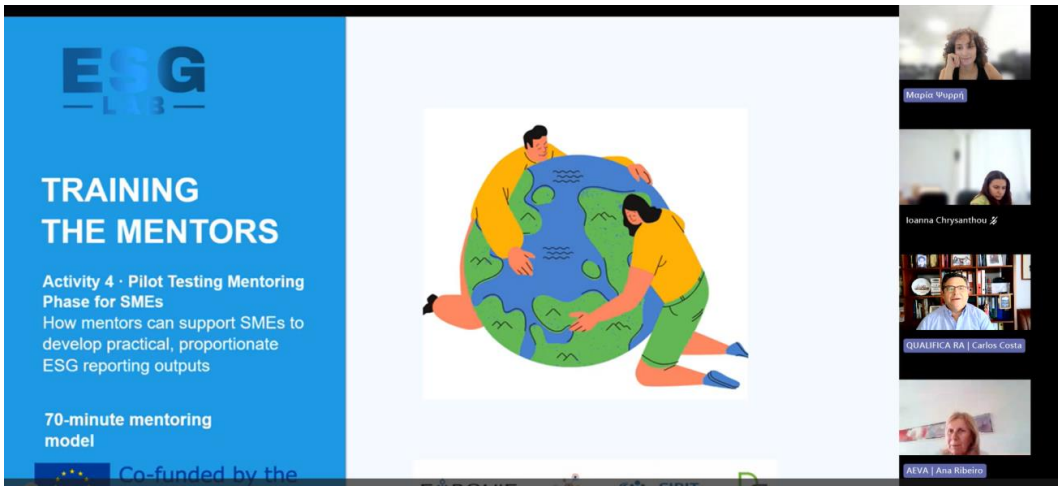


A maioria das sessões decorreu online, facilitando a participação dos proprietários de empresas durante o seu dia de trabalho. Cada sessão combinou apresentações breves, exemplos reais da Economia Azul e tempo para perguntas. Os participantes foram posteriormente convidados a continuar a aprender através da plataforma ESG LAB, das suas ferramentas e da Comunidade de Prática.



2.2. Mentoria para o relato ESG das PME da Economia Azul

2.2.1. Formação dos mentores



Antes do início da mentoria, a SARONIS organizou uma reunião e sessão de formação para os mentores, online, em 03/09/2026, com a duração de 70 minutos. O objetivo era garantir que todos os mentores, em todos os países, utilizassem as mesmas ferramentas e metodologia, mantendo margem para adaptação a cada PME. A sessão abordou:

• As ferramentas e recursos ESG LAB: ferramenta de diagnóstico ESG e de competências das PME, plano de relato ESG, modelo de relatório ESG, vídeo tutorial e material de formação dos webinars.

• A sequência da mentoria: análise da situação inicial e das lacunas, seleção dos temas ESG materiais, fontes de dados e indicadores-chave de desempenho (KPI), plano de ação com responsáveis e prazos e primeiro resultado de relato ESG.

• Técnicas práticas de mentoria para microempresas, onde o ESG costuma ser da responsabilidade do proprietário.

• Procedimentos de monitorização e relato: relatório individual de mentoria da PME, relatório nacional de mentoria e questionários de avaliação dos mentorandos e mentores.

Os mentores receberam os materiais de formação e os modelos de relatório após a sessão. A mentoria foi conduzida por um mentor principal por país: Nikolaos Melios (Ethos Lab, GR), Dr. Panayiotis Vouros (CIBIT, CY, com coordenação e documentação por Ioanna Chrysanthou) e Carlos Gomes da Costa (Dialogue Diversity, PT). Assim, a metodologia manteve-se coerente dentro de cada país, com adaptação ao setor e à dimensão de cada PME.

A sessão proporcionou aos mentores uma linguagem e um percurso comuns: partir da situação real da PME, concentrar-se nos poucos temas ESG relevantes para a atividade, associar cada valor a um registo real, designar um responsável e terminar com um resultado concreto, seja um primeiro projeto de relatório ou um plano de ação claro. Preparou-os também para a realidade das pequenas empresas, em que o ESG costuma estar a cargo do proprietário, o tempo é escasso e os dados estão dispersos.

2.2.2. Mentoria individual

Após os webinars, cinco PME de cada país foram convidadas a dar mais um passo: reunir-se com um mentor e aplicar o que aprenderam à sua própria empresa. Participaram 15 organizações, todas em setembro de 2026. A mentoria decorreu online na Grécia e em Chipre e presencialmente em Aveiro, Portugal.



Cada sessão de mentoria seguiu o mesmo percurso simples, adaptado à dimensão e ao setor da empresa:

1. Compreender o ponto de partida. Com as ferramentas de diagnóstico ESG LAB, o mentor e a PME analisaram a situação real da empresa: o que já era feito, o que estava documentado e o que faltava.

2. Escolher o que é importante. Em vez de abranger todos os temas ESG, selecionaram em conjunto os mais relevantes para a empresa.

3. Encontrar os dados e definir alguns indicadores. Para cada prioridade, identificaram fontes de informação (faturas, leituras de contadores, registos de pessoal e documentos de fornecedores) e acordaram um pequeno conjunto de indicadores que a empresa pudesse medir de forma realista.

4. Elaborar um plano. Cada PME ficou com um plano de ação: o que fazer, por quem e quando.

5. Iniciar o relatório. Com o modelo e o plano de relato ESG LAB, as PME da Grécia e de Chipre prepararam um primeiro projeto de relatório ESG. Em Portugal, cada empresa recebeu uma lista de verificação detalhada a completar até janeiro de 2027.

6. Manter o contacto. Cada PME recebeu indicações para continuar: a plataforma ESG LAB, a Comunidade de Prática e um questionário para comunicar o que funcionou.

Os webinars sensibilizaram os participantes; a mentoria transformou essa sensibilização em ação. Numa sessão de grupo, o empresário ouve falar de ESG em geral. Numa sessão individual, o mentor fala sobre a realidade da sua empresa.

As viagens de barco, os quartos ou os fornecedores tornam-se exemplos concretos. Esta diferença é importante para as pequenas empresas, onde não existe um departamento de sustentabilidade e o ESG recai habitualmente sobre o proprietário.

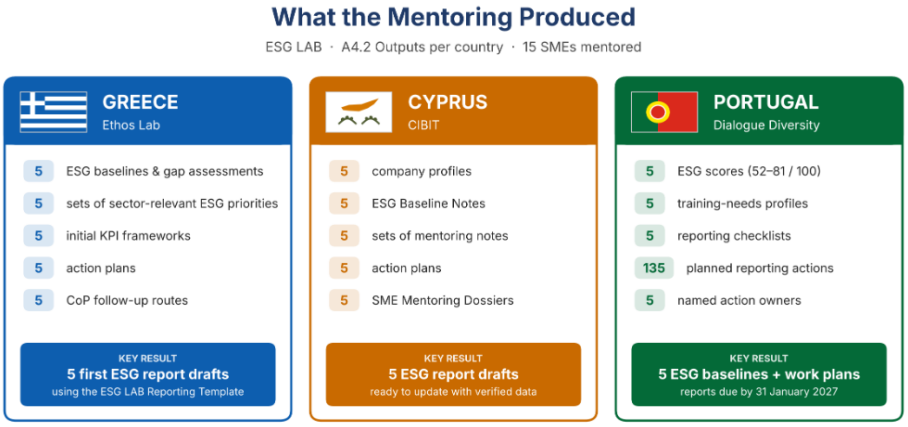
A mentoria foi útil de quatro formas práticas:

• Tornou o ESG específico. Os princípios gerais transformaram-se numa lista curta de tarefas, indicadores e responsabilidades próprias de cada empresa.

• Foi realista. Os mentores partiram dos recursos existentes na PME e mantiveram reduzido o número de indicadores e exequíveis as etapas. Um projeto de alojamento ainda não inaugurado, por exemplo, pôde planear a recolha de dados antes da chegada do primeiro hóspede.

• Criou bons hábitos. Cada PME aprendeu uma regra simples: cada valor ESG deve poder ser rastreado até um documento real e as informações em falta devem ser declaradas, não estimadas sem fundamento.

• Produziu resultados concretos. Cada PME terminou com uma situação de referência, prioridades e plano de ação; dez delas também com um primeiro projeto de relatório ESG.



A mentoria permitiu ainda à parceria conhecer de perto as necessidades reais das pequenas empresas da Economia Azul. Estas conclusões alimentam diretamente as necessidades de formação e as lições aprendidas apresentadas na Secção 5 do relatório.

3. Qual foi o nosso desempenho?

3.1. Avaliação dos webinars de formação ESG LAB

A avaliação analisou em que medida a formação respondeu às necessidades profissionais dos participantes, contribuiu para a compreensão do ESG e os ajudou a identificar formas de aplicar princípios de sustentabilidade nas suas organizações.

Os participantes foram convidados a preencher um questionário sobre os conhecimentos antes e depois da formação, a qualidade e pertinência dos conteúdos, a utilidade dos exemplos e ferramentas e a intenção de aplicar o que aprenderam. Também identificaram temas que gostariam de aprofundar em futuras atividades de formação. Foram recolhidos 50 questionários completos: 28 da Grécia e de Chipre, em conjunto, e 22 de Portugal.

Desenvolvimento de conhecimentos

Os participantes avaliaram os seus conhecimentos sobre os temas antes e depois da formação numa escala de cinco pontos. A média passou de 3,28 para 4,32. No total, 74% dos respondentes indicaram uma melhoria, 20% não indicaram alteração e 6% atribuíram uma classificação inferior após a formação.

Os dois grupos apresentaram pontos de partida diferentes. Na Grécia e em Chipre, a média passou de 4,11 para 4,68, indicando que os respondentes já tinham um conhecimento relativamente bom dos temas. Em Portugal, a média aumentou de 2,23 para 3,86, com os 22 respondentes a indicarem uma melhoria.

Estas diferenças salientam a importância de considerar diferentes níveis de conhecimento prévio ao conceber formação ESG. Alguns participantes podem necessitar de uma introdução aos conceitos básicos; outros podem beneficiar mais de orientação especializada e exercícios práticos.

Qualidade e pertinência da formação

Os webinars receberam uma avaliação global positiva ou muito positiva de 94% dos respondentes. Além disso, 92% consideraram as sessões bem estruturadas e fáceis de acompanhar, e a mesma percentagem considerou os conteúdos pertinentes para as suas funções profissionais. Os resultados indicam que a formação foi acessível e alinhada com as necessidades profissionais dos participantes.

Foi particularmente encorajador que 96% concordassem que a formação abordava as necessidades e desafios das PME da Economia Azul. A mesma percentagem considerou os exemplos, estudos de caso e ferramentas práticos e úteis. Estes resultados estão diretamente relacionados com os objetivos do ESG LAB: tornar os conceitos ESG acessíveis e aplicáveis às operações quotidianas das pequenas empresas.

Figura 3: Principais resultados da avaliação dos webinars de formação ESG LAB.

Aplicação prática dos conhecimentos adquiridos

Para além da compreensão dos conceitos ESG, os participantes foram questionados sobre a capacidade de identificar formas de os aplicar nas suas organizações. Um total de 88% indicou conseguir identificar pelo menos uma ação concreta, enquanto 82% considerou provável ou muito provável aplicar algo que tinha aprendido nos três a seis meses seguintes.

As respostas escritas permitiram compreender melhor o valor prático da formação. Os participantes referiram a importância de começar por pequenas melhorias de sustentabilidade exequíveis, integrar o ESG nas decisões quotidianas e aproveitar melhor a informação e os recursos existentes. As listas de verificação, ferramentas de autoavaliação e modelos de relatório foram reconhecidos como instrumentos úteis para organizar as atividades relacionadas com a sustentabilidade.

A dimensão social do ESG destacou-se nas respostas portuguesas, em particular no bem-estar dos trabalhadores, condições de trabalho, desenvolvimento profissional e envolvimento das comunidades locais. As respostas da Grécia e de Chipre salientaram também os exemplos práticos, o envolvimento das partes interessadas e a inclusão de pessoas com deficiência.

Outros comentários relacionaram a sustentabilidade com a eficiência na utilização dos recursos, a redução de custos e as oportunidades de financiamento, ilustrando como o ESG pode relacionar-se com diferentes aspetos da gestão empresarial.

Áreas de melhoria e necessidades de formação adicional

Além dos comentários positivos, os participantes identificaram temas que beneficiariam de um tratamento mais aprofundado. O relato e a divulgação ESG surgiram como uma área importante de aprendizagem adicional, tendo alguns respondentes solicitado mais tempo e orientação sobre o processo de relato.

Também foi manifestado interesse pela sustentabilidade ambiental, dimensão social do ESG, governação e financiamento sustentável. Os pedidos de conteúdos mais especializados incluíram transporte marítimo, regulamentação marítima e requisitos de conformidade ESG aplicáveis às PME.

Os comentários salientaram a importância de exercícios práticos, exemplos específicos dos setores e orientação detalhada sobre relato e medição do desempenho na conceção de formação ESG para pequenas empresas.

Avaliação global

A avaliação indica que os webinars ESG LAB foram bem recebidos pelos respondentes e proporcionaram uma base útil para compreender a sustentabilidade e o relato ESG. Os pedidos de formação adicional ajudaram a identificar áreas onde seria útil prestar mais apoio, nomeadamente na tradução de princípios ESG em indicadores mensuráveis, práticas documentadas e relatórios estruturados.

Enquanto os webinars introduziram os conceitos principais e os recursos práticos, o programa de mentoria individual proporcionou uma oportunidade para responder às necessidades específicas das empresas participantes. O seu contributo é analisado na secção seguinte.

3.2. Avaliação do programa de mentoria individual

O programa de mentoria integrou o relato ESG no contexto das atividades quotidianas de cada organização. Considerando as práticas empresariais existentes, os recursos disponíveis e as necessidades específicas de relato, a orientação individual centrou-se na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na formação.

A avaliação deu, por isso, maior destaque aos resultados práticos da orientação recebida. Através de um questionário breve, os participantes avaliaram em que medida a mentoria respondeu às suas necessidades, se adquiriram uma compreensão mais clara dos dados ESG e indicadores de desempenho e quão úteis consideraram as ferramentas do projeto. Foi também dada atenção aos resultados de relato desenvolvidos, à probabilidade de continuar o relato ESG e às áreas onde era necessário apoio adicional.

O material de avaliação compreendeu 15 questionários, cinco de cada país participante. Foi utilizado um questionário comum nos três países, combinando uma escala de avaliação de cinco pontos com perguntas sobre resultados práticos e comentários abertos. As classificações 4 (Concordo) e 5 (Concordo plenamente) foram consideradas respostas positivas na análise.

Esta abordagem proporcionou uma base comum para analisar a experiência de mentoria, permitindo simultaneamente identificar resultados específicos de cada país.

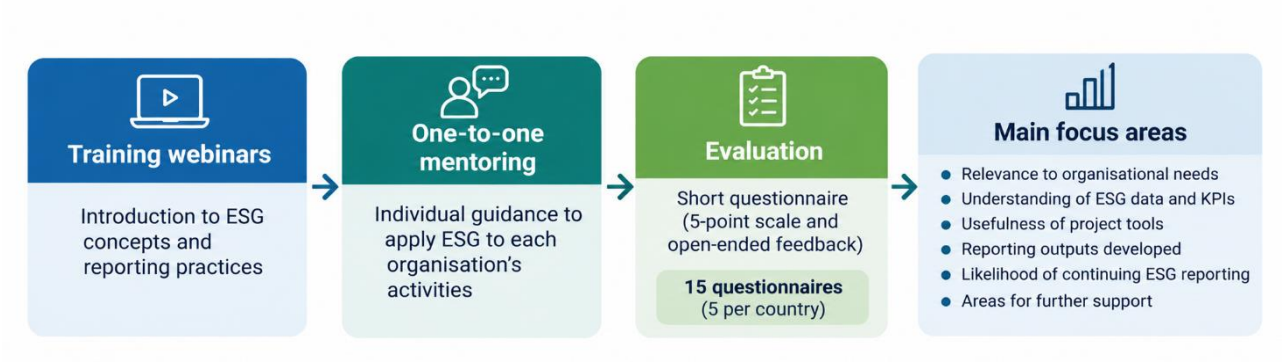


Figura 4: Da formação ESG à mentoria individual — abordagem de avaliação.

Grécia

Na Grécia, foram recolhidos questionários de avaliação das cinco organizações participantes no programa de mentoria. As respostas foram consistentemente positivas nos quatro critérios de avaliação.

A natureza personalizada da mentoria foi particularmente bem recebida. Quatro respondentes concordaram plenamente que a orientação foi adaptada às necessidades da organização, enquanto um concordou. Os cinco indicaram compreender quais os dados ESG a recolher e onde os encontrar. Confirmaram também que conseguiam identificar indicadores-chave de desempenho (KPI) relevantes para as suas atividades e consideraram as ferramentas ESG LAB úteis e fáceis de utilizar.

Os comentários escritos permitiram compreender melhor o que os participantes mais valorizaram. A identificação de indicadores práticos de consumo de energia e água, gestão de resíduos e eficiência na utilização de recursos foi particularmente útil. Outras respostas destacaram o valor de associar políticas existentes a indicadores mensuráveis, estruturar o relato ESG em atividades de serviços e planear a recolha de dados e os critérios relativos a fornecedores antes do início das operações.

Quanto aos resultados práticos, os cinco respondentes confirmaram que as suas organizações dispunham de um projeto de relatório ESG e de um plano de ação após a mentoria. Também se verificou uma indicação positiva de continuidade: quatro consideraram provável continuar o relato ESG no ano seguinte e um considerou-o muito provável.

Apesar dos comentários positivos, os participantes identificaram várias áreas em que seria útil receber orientação adicional:

- Estabelecer bases de referência ESG fiáveis e monitorizar o consumo de recursos.
- Organizar evidências de apoio em paralelo com as operações quotidianas.
- Medir o desempenho ambiental e fundamentar afirmações relativas à eficiência dos recursos.
- Documentar a execução de políticas e avaliar o impacto social e cultural.
- Identificar KPI específicos do setor e atribuir responsabilidades de relato.

Globalmente, a avaliação grega indicou que a mentoria respondeu bem às necessidades organizacionais e proporcionou um ponto de partida prático para o relato ESG. Evidenciou também os desafios da transição de um projeto inicial de relatório para uma recolha regular de dados, monitorização do desempenho e práticas de relato documentadas.

Chipre

Uma característica distintiva dos comentários sobre a mentoria em Chipre foi a ênfase na tradução de diferentes atividades empresariais em informação ESG mensurável. Nos cinco questionários analisados, a orientação individual foi avaliada positivamente, sobretudo pela sua pertinência para as necessidades organizacionais e pelo contributo para a identificação de indicadores de desempenho adequados.

Os comentários escritos mostraram que a utilidade da mentoria foi além da familiarização com os requisitos de relato. A associação de dados existentes de projetos de investigação e resultados de formação a indicadores ESG, por exemplo, ilustrou como a informação já disponível numa organização podia ser utilizada no relato de sustentabilidade. A identificação de oportunidades para melhorar a gestão de papel, embalagens e consumíveis de impressão demonstrou a pertinência dos princípios de economia circular para as práticas empresariais quotidianas.

Outra conclusão importante dizia respeito à fiabilidade da informação utilizada nos relatórios ESG. Os comentários de atividades de publicidade digital e serviços de viagens salientaram desafios específicos, como verificar o consumo energético de ecrãs publicitários digitais, recolher dados de emissões associados às viagens e avaliar as práticas de sustentabilidade dos fornecedores. Estes resultados ilustram como a mentoria individual permitiu explorar desafios de relato relacionados com operações empresariais reais.

Nos cinco questionários, foram registadas classificações positivas nos quatro critérios. Tanto um projeto de relatório ESG como um plano de ação foram identificados como resultados práticos da mentoria. As respostas indicaram igualmente uma intenção positiva de continuar o relato ESG no ano seguinte.

A avaliação revelou áreas particularmente exigentes para as organizações, incluindo a medição do impacto social e da investigação, a identificação de indicadores para a utilização responsável da inteligência artificial e a avaliação de resultados relacionados com as partes interessadas.

Foram também identificadas dificuldades na documentação das práticas de aprovisionamento, monitorização da logística e resíduos e validação do primeiro ciclo de relato.

Globalmente, a avaliação em Chipre salientou o valor da orientação personalizada para tornar o relato ESG mais pertinente e acessível a organizações com diferentes atividades e necessidades operacionais. Uma lição importante foi que compreender os princípios ESG e identificar indicadores adequados são primeiros passos essenciais, mas um relato significativo também depende da disponibilidade de dados fiáveis, métodos de medição apropriados e evidências de apoio. A mentoria contribuiu para estabelecer esta base nas organizações participantes.

Portugal

Um dos aspetos mais valorizados da mentoria em Portugal foi a oportunidade de identificar lacunas existentes e estabelecer prioridades claras para o relato ESG. A avaliação de diagnóstico e a lista de verificação de relato foram particularmente bem recebidas, pois ajudaram a dividir um processo potencialmente exigente em tarefas geríveis. Isto refletiu-se nos resultados da avaliação, com os cinco questionários a registarem classificações positivas tanto na adaptação da mentoria às necessidades organizacionais como na utilidade e facilidade de utilização das ferramentas ESG LAB.

A orientação prática foi evidente nas necessidades específicas de relato identificadas durante a avaliação. Nas empresas de turismo e hotelaria, incluíram indicadores como o consumo de combustível por viagem de barco e o consumo de energia e água por noite de estadia. Na produção alimentar e no cultivo de salicórnia, foi dada maior atenção aos indicadores ambientais associados aos processos produtivos e às evidências necessárias para fundamentar afirmações de sustentabilidade. Estes exemplos demonstram a importância de selecionar indicadores que reflitam as atividades reais e características operacionais de cada empresa.

Embora a pertinência da orientação tenha sido avaliada positivamente nos cinco casos, os resultados refletiram diferentes níveis de familiaridade com o relato ESG. Três dos cinco questionários (60%) registaram respostas positivas sobre a compreensão dos dados ESG e respetivas fontes, enquanto dois dos cinco (40%) registaram respostas positivas sobre a capacidade de identificar KPI adequados. Estas diferenças ajudaram a esclarecer quais os aspetos do relato ESG que continuavam a ser mais exigentes, apesar da avaliação positiva da orientação e das ferramentas.

O contributo da mentoria refletiu-se também nos resultados práticos. Os cinco questionários registaram a elaboração de um plano de ação, proporcionando uma base estruturada para organizar as atividades de relato. Além disso, a continuidade do relato ESG no ano seguinte foi considerada provável nos cinco casos.

A avaliação portuguesa salientou o valor da mentoria enquanto meio de reforçar a preparação organizacional para o relato ESG. A combinação de orientação individual, avaliação de diagnóstico e ferramentas de planeamento prático ajudou as organizações a compreender as suas prioridades e abordar o relato de sustentabilidade de forma realista e estruturada.

Avaliação global do programa de mentoria

Em conjunto, os resultados dos três países indicam que o programa de mentoria foi bem recebido e que a abordagem personalizada foi pertinente para as necessidades das organizações participantes.

Nos 15 questionários analisados, foram registadas classificações positivas em todos os casos quanto à adaptação da mentoria às necessidades organizacionais e à utilidade das ferramentas ESG LAB. Uma avaliação positiva da compreensão dos dados ESG e respetivas fontes foi registada em 87% dos questionários, enquanto 80% continham respostas positivas sobre a capacidade de identificar KPI relevantes.

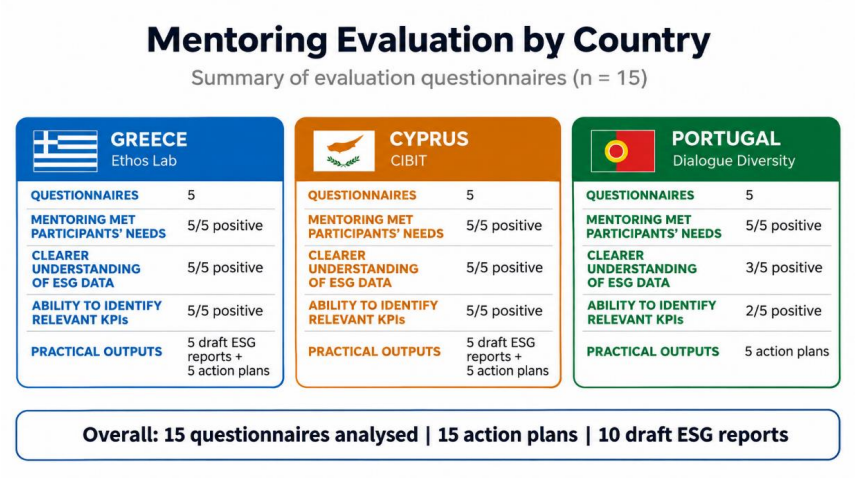


Figura 5: Resultados comparativos da avaliação da mentoria ESG LAB na Grécia, em Chipre e em Portugal.

Conforme ilustrado na Figura 5, a avaliação revelou pontos fortes comuns e diferenças na preparação das organizações. Na Grécia e em Chipre, os resultados incluíram planos de ação e projetos de relatórios ESG, enquanto em Portugal a ênfase recaiu na identificação de prioridades e definição das ações necessárias ao relato. Estas diferenças ilustram o valor de adaptar o processo de mentoria às circunstâncias e ao nível de preparação de cada organização.

Uma conclusão particularmente positiva foi a intenção de continuar o relato ESG, registada nos 15 questionários. Embora isto não permita estabelecer se o relato foi efetivamente realizado posteriormente, constitui uma indicação da pertinência atribuída ao processo pelas organizações participantes.

Globalmente, a mentoria complementou a abordagem centrada no conhecimento dos webinars, aproximando o relato ESG do contexto operacional de cada organização. O seu contributo refletiu-se não apenas nos resultados de relato desenvolvidos, mas também na identificação de indicadores relevantes, requisitos de dados e ações práticas. A avaliação salientou ainda que a transição da compreensão dos princípios ESG para práticas sistemáticas de relato depende da preparação organizacional, dos recursos disponíveis e da capacidade de recolher informação fiável.

4. Quais foram as lições aprendidas?

Para além da identificação de temas ESG relevantes e das necessidades de formação das PME da Economia Azul, a mentoria destacou os requisitos práticos de relato nas pequenas empresas. Várias lições repetiram-se nos três países, embora os relatórios nacionais documentassem diferentes fases de preparação.

Tornar visíveis os dados em falta

Os relatórios grego e cipriota identificaram dados quantitativos consolidados limitados e percursos documentais incompletos. Em Portugal, o diagnóstico destacou a necessidade de verificar se as respostas de autoavaliação podiam ser sustentadas por registos operacionais. A lição prática foi identificar a fonte de cada indicador e explicitar as lacunas de informação. Na Grécia e em Chipre, as bases qualitativas serviram de ponto de partida, associando a informação em falta a tarefas adicionais de recolha e verificação.

O primeiro relatório é um exercício de aprendizagem

Os projetos iniciais e quadros de relato na Grécia e em Chipre ajudaram a organizar temas ESG, identificar requisitos de evidência e esclarecer tarefas pendentes, criando uma base para desenvolver uma rotina de relato.

Em Portugal, a distinção entre avaliação inicial e preparação efetiva é ainda mais marcada: mesmo a classificação mais elevada de autoavaliação, 81/100, estava associada a 27 ações de relato ainda não iniciadas na situação de referência, evidenciando a necessidade de aprendizagem. Uma avaliação ou projeto de relatório necessita, portanto, de trabalho adicional antes de se tornar um resultado de relato verificado.

Um coordenador necessita do apoio de outras pessoas

As cinco empresas portuguesas dependiam de uma pessoa para coordenar as ações de relato e duas indicaram não dispor de outro trabalhador qualificado para assumir a responsabilidade. O relatório grego também identificou capacidade interna limitada em organizações muito pequenas, recém-criadas ou ainda não operacionais. Isto implica a concentração da carga de trabalho num proprietário ou pequena equipa de gestão. A solução passa por manter um coordenador definido, identificar os restantes detentores de registos, atribuir-lhes pedidos específicos de informação e organizar uma revisão pela gestão.

A recolha de dados exige tempo para além da sessão de mentoria

Em Chipre, o CIBIT referiu que conciliar a disponibilidade das PME numa janela de relato curta foi um dos principais desafios de execução e que a recolha de dados internos, a definição de responsáveis e metas ainda necessitavam de validação após as sessões.

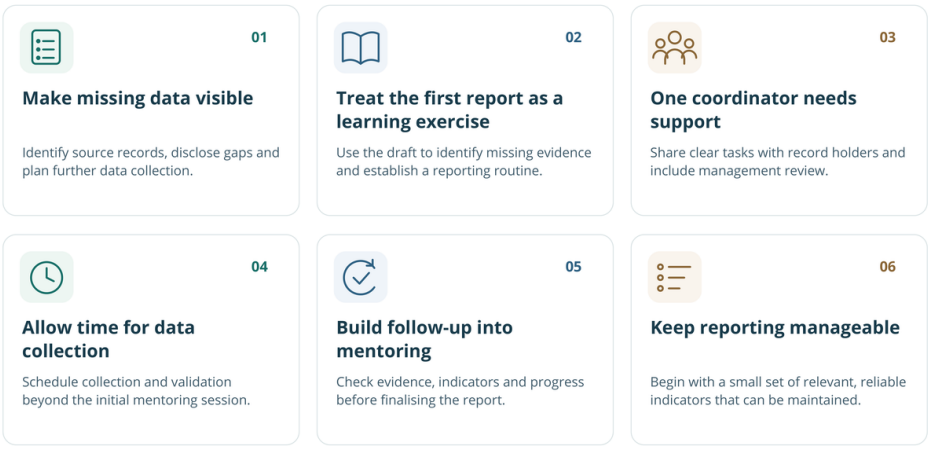
As duas experiências apontam para a mesma necessidade: o tempo é um recurso precioso para a aprendizagem, preparação e adoção efetiva do processo.

O acompanhamento faz parte do processo de relato

A mentoria inicial estabeleceu prioridades e próximos passos, mas a conclusão de um relatório exige recolha adicional de evidências, verificação de indicadores e aprovação pela gestão.

Manter o sistema de relato suficientemente simples para ser sustentável

Os relatórios favoreceram consistentemente um conjunto limitado de indicadores pertinentes e fiáveis, com responsabilidades e fontes de evidência claras. O caminho consiste em começar com uma rotina de relato gerível e ampliá-la à medida que a qualidade dos dados e a capacidade interna evoluem.



Acima de tudo, o projeto-piloto ensinou-nos que conhecer o ESG não torna uma pequena empresa automaticamente preparada para o relatar. São também necessárias competências práticas em matéria de dados, tempo e alguém com responsabilidade clara — e, para a maioria das PME, apoio de outras pessoas. Foi precisamente isto que o ESG LAB procurou proporcionar. Através da formação e da mentoria individual, as quinze PME participantes aprenderam o que o ESG significa para a sua própria empresa. Sabem quais os indicadores relevantes e onde encontrar as evidências que os sustentam. Cada uma dispõe agora de um plano claro para os próximos passos e a maioria tem um primeiro relatório a desenvolver. Acima de tudo, terminam o projeto-piloto com ferramentas que podem continuar a utilizar autonomamente: a ferramenta de diagnóstico ESG LAB, o conjunto de ferramentas, o plano e modelo de relato, os materiais de formação na plataforma ESG LAB e a Comunidade de Prática. Futuros programas deverão basear-se neste trabalho e ajudar as PME a transformá-lo numa rotina de relato proporcionada, partilhada e repetível.