



# Matrix de Índice de Impacto ESG

## [Guia]



Co-funded by  
the European Union

**Projeto número: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577**

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

## Índice

Introdução .....	3
1. Matrix de Impacto ESG .....	4
1.1. Indicadores ESG .....	4
1.2. Áreas ESG.....	5
1.3. Impacto ESG .....	6
1.4. Metodologia de risco.....	7
2. Metodologia de medição das áreas .....	11
2.1. Medição das áreas.....	11
2.1. Resultados da medição das áreas .....	13
3. Comentários finais .....	17
Conclusão .....	18
Bibliografia .....	19
Anexo 1 .....	22
Anexo 2 .....	23

## Introdução

O principal objetivo deste documento é fornecer uma explicação detalhada de cada elemento que compõe a Matriz de Impacto ESG. O desenvolvimento das dimensões ESG nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um processo complexo e multidisciplinar que requer tempo e planeamento. Para apoiar as IES na identificação dos efeitos positivos decorrentes da implementação dos princípios ESG, foi desenvolvida a Matriz de Índice de Impacto ESG, e este guia serve como instrumento de apoio à sua utilização. Pretende-se clarificar cada elemento da matriz, incluindo indicadores, áreas, métodos de medição, impactos positivos e negativos, riscos e estratégias de gestão de risco. As pessoas responsáveis pela implementação desta matriz podem utilizar este documento como guia de referência. É dada especial atenção à metodologia de medição das áreas, à aplicação da abordagem real/alvo e aos pontos de referência que sustentam a medição.

# 1. Matrix de Índice de Impacto ESG

A Matriz de Impacto ESG representa uma ferramenta estratégica destinada a apoiar as Instituições de Ensino Superior (IES) na melhoria do seu desempenho ESG. Esta matriz funciona como uma estrutura organizada que orienta as instituições através das complexidades do processo de integração dos princípios ESG nas suas operações e processos de tomada de decisão. É composta por cinco componentes principais que, em conjunto, proporcionam uma abordagem abrangente à implementação ESG. A matriz começa por definir os indicadores ESG essenciais para as IES, tais como: alterações climáticas, direitos humanos, diversidade e inclusão, práticas laborais e envolvimento comunitário. Estas categorias amplas estabelecem as prioridades fundamentais para as instituições que pretendem adotar práticas sustentáveis e responsáveis. Dentro de cada área ESG, a matriz identifica elementos específicos e mensuráveis - ações concretas que serão posteriormente monitorizadas pela plataforma digital desenvolvida no âmbito do projeto. Estas ações transformam os objetivos gerais ESG em iniciativas práticas e executáveis.

Um aspeto importante da matriz é a sua ênfase na gestão de risco. Para cada ação (as áreas dentro de cada indicador), são identificados potenciais riscos - desde danos reputacionais e responsabilidades legais até impactos ambientais ou sociais negativos. A matriz não apenas destaca esses riscos, mas também avalia a sua gravidade e propõe planos de resposta adaptados. Esses planos incluem estratégias de mitigação, transferência ou eliminação do risco. Além disso, a matriz avalia os impactos potenciais de cada ação, considerando tanto os resultados positivos como os negativos. Os impactos positivos podem incluir maior sustentabilidade, promoção da equidade social e reforço das estruturas de governação; já os impactos negativos são cuidadosamente geridos para minimizar as consequências adversas.

## 1.1. Indicadores ESG

O documento de proposta do projeto, Memoria, define indicadores ESG específicos que foram pré-estabelecidos e que servirão de base ao desenvolvimento da matriz no WP3. Estes indicadores são sólidos e objetivos, estando alinhados com os objetivos globais de sustentabilidade. Garantem que os resultados do projeto contribuem de forma significativa para os padrões ambientais, sociais e de governação no contexto das instituições de ensino superior.

**Indicadores Ambientais (E):** Centram-se em três áreas principais - *Operações no Campus, Investigação e Inovação, e Compras Públicas*. Incluem gestão de energia, redução de emissões, conservação de água, diminuição de resíduos, utilização de energia renovável e uso sustentável do solo com preservação da biodiversidade. Estes indicadores são fundamentais para a promoção da sustentabilidade ecológica. Na área de *Investigação e Inovação*, incluem-se avaliações de impacto ambiental e o desenvolvimento de currículos e iniciativas de investigação orientadas para a sustentabilidade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU - especialmente aqueles relacionados com a ação climática e o consumo responsável. A área de *Compras* enfatiza políticas de aquisição sustentável e gestão ecológica da cadeia de abastecimento, integrando considerações sobre as alterações climáticas e promovendo uma gestão ambiental de longo prazo.

**Indicadores Sociais (S):** organizam-se em três áreas - *Equidade e Acesso, Bem-Estar e Investigação e Inovação*. Estes indicadores visam reforçar a equidade social e a inclusão. A categoria de *Equidade e Acesso* inclui métricas relativas a políticas de diversidade, equidade e inclusão, apoio a comunidades marginalizadas e promoção da equidade socioeconómica, alinhando-se com o ODS 10 (Redução das

Desigualdades). Os indicadores de *Bem-Estar* abrangem o apoio à saúde mental e a segurança no campus, fatores essenciais para promover um ambiente educativo seguro e acolhedor. A área de *Investigação e Inovação* introduz a avaliação do impacto social da investigação e incentiva a inovação para o bem comum, promovendo o envolvimento comunitário e a resolução de problemas sociais.

**Indicadores de Governança (G)** Abrangem *Gestão e Responsabilidade, Ética e Integridade, Prontidão e Segurança Digital, e Envolvimento e Comunicação com Stakeholders*. Estes indicadores refletem o compromisso com uma governação ética, transparente e participativa - componentes fundamentais de práticas institucionais sustentáveis. As práticas incluem tomada de decisão transparente, diversidade na liderança, conformidade com a legislação europeia e manutenção da independência da investigação. Os indicadores de *Ética e Integridade* — como medidas anticorrupção, gestão de riscos e formação em ética — asseguram uma conduta responsável. A ênfase na *Prontidão Digital e Segurança* é especialmente relevante na era digital, abordando privacidade de dados e cibersegurança, ao mesmo tempo que reforça as competências digitais dos colaboradores. Por fim, os indicadores de *Envolvimento e Comunicação com Stakeholders* destacam processos de consulta ativa e transparência pública, promovendo a confiança e a colaboração.

## 1.2. Áreas ESG

Os indicadores ESG pré-definidos, descritos no documento de proposta do projeto Memoria, são não apenas abrangentes e objetivos, mas também estão bem alinhados com os objetivos globais de sustentabilidade, garantindo assim um quadro robusto para avaliar a contribuição das Instituições de Ensino Superior (IES) para o desenvolvimento sustentável. Estes indicadores, que cobrem um amplo espectro de áreas, desempenham um papel crucial na formação da matriz ESG, facilitando uma avaliação transparente e mensurável do desempenho das IES.

A seleção das dimensões, áreas e indicadores específicos ESG no documento de proposta do projeto Memoria baseia-se em fundamentos académicos e políticos sólidos. As áreas escolhidas foram derivadas de fontes-chave, incluindo Bianchi (2020) sobre competências de sustentabilidade, as orientações da Comissão Europeia (2023, 2024) relativas aos relatórios de sustentabilidade e à educação para a transição ecológica, e as políticas do Conselho da União Europeia (2021, 2022), que promovem a integração da sustentabilidade no ensino superior. Além disso, as contribuições do ranking Times Higher Education (2024) University Impact Rankings, dos indicadores de desempenho ESG da International Finance Corporation (2024) e de estudos académicos recentes, como Feor, Clarke e Dougherty (2023) sobre a medição do impacto social e Rodríguez-Guerreiro, Torrijos e Soto (2024) sobre a gestão de resíduos nas IES, influenciaram significativamente o desenvolvimento destes indicadores. Estas fontes garantem que a abordagem do projeto está não só alinhada com os padrões internacionais, como também adaptada ao contexto específico das instituições de ensino superior.

A decisão de focar três áreas principais dentro de cada dimensão ESG é sustentada por considerações estratégicas, metodológicas e práticas. Em primeiro lugar, limitar o foco a três áreas por dimensão é uma escolha estratégica que visa manter um quadro de avaliação equilibrado e, ao mesmo tempo, abrangente. Esta abordagem está em consonância com as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS) e com os indicadores de desempenho ESG da IFC, que enfatizam a importância de métricas claras, mensuráveis e relevantes. Ao concentrar-se em três áreas fundamentais, o projeto consegue oferecer uma análise focada que capta os elementos mais significativos do desempenho ESG, evitando ao mesmo tempo uma complexidade excessiva para as partes interessadas. Em segundo lugar, do ponto de vista metodológico, esta abordagem reforça a objetividade e a comparabilidade da avaliação. Conforme sugerido por Feor et al. (2023), a medição do impacto social requer métricas direcionadas e consistentes para gerar resultados significativos. Ao normalizar a estrutura de avaliação em torno de três áreas, o projeto facilita a comparação com padrões globais, como os presentes no

ranking Times Higher Education Impact Rankings (2024). Cada área selecionada abrange uma ampla gama de atividades e resultados, assegurando que a avaliação contemple tanto as contribuições diretas como as indiretas para os objetivos de sustentabilidade e de responsabilidade social. Por último, a praticabilidade desempenha um papel importante nesta escolha. A integração de contributos de Rodríguez-Guerreiro et al. (2024) sobre a gestão de resíduos e de Bianchi (2020) sobre competências de sustentabilidade reforça a importância de indicadores que sejam manejáveis e exequíveis. Com apenas três áreas por indicador, o projeto consegue simplificar os processos de recolha e análise de dados, aumentar a qualidade dos resultados gerados e garantir o funcionamento eficaz da plataforma digital. Esta abordagem não só se alinha com as políticas da União Europeia (Conselho da União Europeia, 2021, 2022), como também fortalece a capacidade do projeto de promover mudanças significativas nas IES, incentivando práticas sustentáveis, promovendo a equidade social e assegurando transparência na governação.

Os indicadores ambientais centram-se na infraestrutura verde, na adaptação climática, na biodiversidade e na eficiência dos recursos. As medidas principais incluem a implementação de projetos ecológicos, a integração da adaptação climática nos currículos e a manutenção de espaços verdes. Métricas como o aumento percentual da vegetação nos campi, a frequência de eventos de plantação de árvores e a redução do impacto ambiental através da investigação refletem contribuições ecológicas tangíveis. Além disso, práticas avançadas de gestão de energia, como sistemas baseados em inteligência artificial, utilização de energias renováveis e monitorização inteligente do consumo, apoiam a transição para campi mais sustentáveis. A adoção de programas de redução de resíduos, de índices de eficiência hídrica e de políticas de aquisição sustentável reforça o compromisso das IES com a gestão ambiental responsável.

Os indicadores sociais enfatizam a inclusão, o bem-estar e o envolvimento comunitário. O projeto dá prioridade à equidade e ao acesso através de políticas que apoiam comunidades marginalizadas, concedem apoio financeiro e melhoram a acessibilidade em espaços físicos e digitais. As iniciativas de bem-estar, incluindo o apoio à saúde mental e os serviços de apoio à infância, criam um ambiente académico saudável e inclusivo. A integração da investigação com o desenvolvimento comunitário e a sua ligação aos objetivos de equidade social demonstram o papel das universidades na promoção de mudanças sociais positivas. A existência de políticas formais de diversidade, equidade e inclusão (DEI) e o nível da sua aplicação são fundamentais para fomentar uma cultura de inclusão. Além disso, medidas de segurança, sistemas de resposta a emergências e programas de apoio familiar são elementos centrais para promover um sentido de bem-estar abrangente entre estudantes e funcionários.

Os indicadores de governação garantem uma gestão transparente, ética e responsável nas IES. Estes indicadores abrangem uma ampla variedade de aspetos de governação, desde a diversidade na liderança e o envolvimento das partes interessadas até à conformidade com os regulamentos da União Europeia e às medidas anticorrupção. Processos de tomada de decisão transparentes, a acessibilidade pública dos documentos e políticas anticorrupção robustas evidenciam o compromisso das universidades com a integridade. O projeto dá também especial ênfase à prontidão digital, incluindo a cibersegurança, a conformidade com o RGPD e a sensibilização para a privacidade de dados, aspetos cada vez mais relevantes no ensino moderno. A formação em ética e integridade, dirigida tanto ao pessoal docente como aos estudantes, reforça o compromisso institucional com elevados padrões éticos em todas as atividades.

### 1.3. Impactos ESG

A implementação das áreas-chave dentro de cada dimensão de sustentabilidade oferece inúmeros impactos positivos para as instituições de ensino superior. Ao adotar estratégias bem delineadas, as universidades podem promover a sustentabilidade ambiental, reforçar o bem-estar social e garantir práticas de governação sólidas. Medidas de adaptação climática, utilização sustentável do solo e

iniciativas de redução de resíduos contribuem para a diminuição da pegada ambiental, a melhoria da biodiversidade dos campi e o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade ecológica. Estas ações não apenas melhoram o ambiente universitário, como também proporcionam oportunidades educativas e aumentam a sensibilização de estudantes e funcionários. Paralelamente, a atenção dedicada aos aspetos sociais, como o apoio à saúde mental, os serviços de creche e as iniciativas de diversidade, contribui para um ambiente académico inclusivo e acolhedor. As estratégias de governação centradas na transparência e na ética fortalecem a integridade institucional, reforçam a confiança das partes interessadas e sustentam a estabilidade organizacional a longo prazo. Em conjunto, estas ações conduzem à criação de instituições resilientes, atrativas e progressistas, que influenciam positivamente os estudantes, os colaboradores e a comunidade em geral.

Por outro lado, a falta de atenção a estas áreas essenciais pode gerar impactos negativos. Sem medidas adequadas de adaptação climática e de sustentabilidade, as universidades tornam-se mais vulneráveis a riscos ambientais, contribuem para a degradação ecológica e perdem a oportunidade de liderar pelo exemplo na preservação ambiental. A ausência de serviços de apoio social e de políticas de inclusão pode criar um ambiente académico desmotivador, resultando numa diminuição do bem-estar, do envolvimento e do desempenho. Práticas de governação inadequadas, como a falta de transparência, de normas éticas ou de participação, podem minar a credibilidade institucional, gerar problemas de conformidade e enfraquecer a confiança de estudantes, funcionários e parceiros externos. Tais consequências reduzem a atratividade da instituição para novos estudantes e colaboradores, dificultam o acesso a financiamento e comprometem o estabelecimento de parcerias estratégicas. Em última análise, a negligência das dimensões ESG pode levar à perda de reputação, à ineficiência operacional e à perda de oportunidades para contribuir de forma significativa para o progresso social e ambiental.

Os impactos negativos resultantes da incapacidade de atingir as áreas identificadas podem introduzir riscos significativos para as instituições de ensino superior. Estes riscos abrangem domínios operacionais, financeiros, reputacionais e de conformidade. Do ponto de vista operacional, ineficiências e má gestão de recursos podem conduzir a custos acrescidos e a perturbações nas atividades quotidianas. Financeiramente, um desempenho insuficiente nas áreas-chave pode reduzir o acesso a oportunidades de financiamento, dificultar o estabelecimento de parcerias e originar eventuais penalizações financeiras devido à não conformidade com regulamentos. Os riscos reputacionais são particularmente críticos, uma vez que as instituições que não se alinham com as expectativas de sustentabilidade, responsabilidade social e boa governação podem enfrentar uma diminuição da confiança das partes interessadas. Tal situação pode reduzir a atratividade da instituição para estudantes, colaboradores e parceiros potenciais. Além disso, surgem riscos de conformidade quando as instituições não cumprem normas nacionais e internacionais, o que pode resultar em desafios legais e responsabilidades financeiras.

Estes riscos evidenciam a necessidade de implementação de um quadro robusto de gestão de riscos. Um enquadramento desta natureza permite às instituições identificar, avaliar e mitigar proativamente potenciais riscos, assegurando a continuidade e a estabilidade. Ao integrar práticas de gestão de risco, as instituições não só podem enfrentar ameaças imediatas, como também estabelecer uma base resiliente e adaptável para desafios futuros. Esta abordagem permite uma tomada de decisão estratégica, priorizando ações que minimizem os riscos e maximizem as oportunidades de crescimento e de melhoria contínua.

## 1.4. Metodologia de risco

A gestão de risco envolve um processo composto por várias etapas, começando pela medição rigorosa do risco. Normalmente, este processo é realizado através de uma fórmula que considera a probabilidade de ocorrência do risco, a gravidade das suas consequências, o período de recuperação e os custos associados. O valor resultante do cálculo do risco ajuda depois a determinar a sua



classificação e o respetivo nível de significância, podendo variar de negligenciável a crítico. Uma vez quantificado o risco e estabelecido o seu nível de significância, é desenvolvida uma estratégia de gestão adaptada. Dependendo da gravidade e natureza do risco, a estratégia pode incluir a mitigação (redução do impacto ou da probabilidade do risco), a eliminação (remoção completa do risco), a aceitação (reconhecimento do risco quando este é menor) ou a transferência do risco (por exemplo, através de seguros). O objetivo final é implementar medidas que impeçam a materialização do risco ou que minimizem o seu impacto nas operações da instituição, na sua reputação e nos seus objetivos de sustentabilidade.

A primeira etapa do processo de avaliação de risco é a sua identificação. Este processo envolve a análise de todas as atividades institucionais e fatores que possam afetar a estabilidade da organização. Inclui a avaliação de processos internos, a análise das condições de mercado, a revisão das partes interessadas e a verificação dos recursos humanos e materiais necessários à execução das atividades da instituição. Após a identificação dos riscos, segue-se a fase de avaliação com base em critérios claramente definidos. Nesta fase, são considerados diversos aspetos dos riscos, como a frequência de ocorrência, o impacto na organização, a duração e a possibilidade de recuperação, bem como os custos potenciais que podem surgir caso o risco se concretize. Cada um destes fatores é avaliado segundo uma escala pré-definida, permitindo uma análise objetiva e repetível. Para medir o risco, é utilizada a seguinte fórmula:

$$K1 * (K2 + K3 + K4)$$

A Probabilidade (K1) representa a probabilidade de ocorrência de um evento de risco, sendo classificada numa escala de 1 a 5. Um valor mais baixo indica uma ocorrência rara, enquanto um valor mais elevado sinaliza um risco frequente ou quase certo. As Consequências (K2) avaliam o impacto potencial do risco nos objetivos organizacionais, incluindo consequências operacionais, financeiras, reputacionais ou regulatórias. A escala de classificação, também de 1 a 5, reflete uma gravidade crescente, desde consequências negligenciáveis até críticas. A Recuperação (K3) mede a capacidade da instituição para se recuperar do risco. Uma pontuação de 1 indica uma recuperação imediata com recursos mínimos, enquanto uma pontuação de 5 sugere que a recuperação pode não ser possível, implicando uma perturbação severa. Por fim, os Custos (K4) quantificam as implicações financeiras associadas à gestão ou mitigação do risco. Um valor baixo indica custos mínimos, enquanto um valor elevado reflete encargos substanciais e, potencialmente, de longo prazo.

A fórmula de medição de risco oferece um método estruturado para avaliar riscos, combinando a probabilidade de ocorrência com a severidade do impacto. Este método baseia-se na metodologia padrão da norma ISO 9001, promovendo uma abordagem sistemática à gestão de risco. Após a conclusão da avaliação, os riscos são classificados de acordo com o seu grau de significância e o impacto potencial nas operações da instituição. Para minimizar os riscos, podem ser aplicadas várias estratégias de gestão. Uma opção é a eliminação completa do risco (por exemplo, nos níveis 1 e 2 da Tabela 5), que se alcança cessando as atividades que originam ameaças específicas. Alternativamente, a instituição pode otimizar os seus processos internos introduzindo controlos adicionais e melhorando os procedimentos para reduzir o nível de incerteza. Em certos casos, as instituições podem decidir transferir o risco para terceiros. Quando a eliminação não é viável, a instituição pode optar por aceitá-lo, estimando que os custos de gestão do risco superam os potenciais danos.

Cada Instituição de Ensino Superior deve desenvolver as suas próprias estratégias para implementar iniciativas ESG, tendo em conta as suas experiências, o conhecimento acumulado e os fatores contextuais específicos. A diversidade dos sistemas educativos nacionais, das estruturas institucionais, das normas culturais, das condições económicas e dos enquadramentos legais exige uma abordagem adaptada, alinhada com os objetivos e com o ambiente em que a instituição opera. Estratégias eficazes num contexto ou país podem não produzir os mesmos resultados noutros. Por exemplo, os requisitos regulamentares relacionados com a sustentabilidade e a equidade social variam amplamente entre países, influenciando a forma como as instituições priorizam e aplicam as iniciativas ESG. De igual



modo, as atitudes culturais perante a inclusão, a responsabilidade ambiental e o envolvimento comunitário desempenham um papel determinante na definição de estratégias eficazes. Além disso, o contexto económico, incluindo os recursos disponíveis e as limitações orçamentais, condiciona a viabilidade de determinadas medidas. Uma IES inserida num sistema bem financiado poderá adotar estratégias abrangentes e dispendiosas, enquanto instituições com recursos limitados terão de concentrar-se em soluções de baixo custo e elevado impacto. As tabelas seguintes apresentam uma explicação das categorias de risco.

Tabela 1. Probabilidade de ocorrência do risco

Descrição	Pontuação
O risco ESG é altamente improvável e só pode ocorrer em circunstâncias excecionais, como crises globais (por exemplo, pandemias, colapsos económicos ou catástrofes ambientais de grande escala) fora do controlo das IES.	1
O risco pode ocorrer devido a falhas significativas na governação institucional, como a não conformidade com regulamentos nacionais ou europeus de sustentabilidade, ou o incumprimento de obrigações contratuais ESG com as partes interessadas.	2
O risco ocorre ocasionalmente (por exemplo, uma vez a cada dois anos), resultando potencialmente de uma aplicação inconsistente de iniciativas ESG, de falta de envolvimento das partes interessadas ou de violações esporádicas das normas de sustentabilidade ou sociais.	3
O risco ocorre regularmente (pelo menos uma vez por ano), frequentemente devido à insuficiente formação ESG do pessoal, à ausência de procedimentos normalizados para práticas sustentáveis ou à aplicação parcial de medidas de inclusão e de governação.	4
O risco manifesta-se de forma consistente nas operações institucionais regulares devido à negligência sistémica dos princípios ESG, como violações ambientais recorrentes, exclusão social ou falta de transparência nos processos de decisão.	5

Tabela 2. Consequências do risco

Descrição	Pontuação
O risco não tem impacto mensurável nas operações, no desempenho ESG ou nas relações com as partes interessadas da IES.	1
O impacto é mínimo, sem afetar a reputação ou a confiança das partes interessadas.	2
O risco causa perturbações moderadas, como insatisfação das partes interessadas, incumprimento de metas de sustentabilidade ou lacunas de conformidade, que são resolvidas por procedimentos internos ou negociações com stakeholders.	3
As consequências são graves, resultando em danos reputacionais, perda de confiança de estudantes ou do público e interrupção de parcerias ou oportunidades de financiamento relacionadas com o ESG.	4
As consequências são críticas, ameaçando a credibilidade a longo prazo da instituição, podendo levar a sanções legais ou regulatórias, à perda de acreditação ou financiamento, ou até ao encerramento institucional em casos extremos.	5

Tabela 3. Período de recuperação

Descrição	Pontuação
A recuperação é imediata após a resolução do risco ESG, sem efeitos duradouros no desempenho de sustentabilidade da IES.	1
A instituição pode recuperar rapidamente com o uso de recursos mínimos, como a atualização de procedimentos ou correção de dados ESG menores.	2
A recuperação é mais prolongada e requer investimento moderado de tempo, financiamento ou pessoal, por exemplo, na reconstrução da confiança das partes interessadas ou na restauração da conformidade com os padrões de sustentabilidade.	3
A recuperação é complexa e implica a implementação de estratégias corretivas de ESG, exigindo esforços internos significativos e o apoio de parceiros externos ou consultores especializados.	4
A recuperação não é viável; o dano é irreversível, como a perda permanente de confiança, a exclusão de redes de sustentabilidade ou um prejuízo reputacional duradouro.	5

Tabela 4. Custos

Descrição	Pontuação
Não são necessários custos adicionais para reduzir o risco ESG.	1
Os custos de redução são pequenos.	2
São necessárias despesas moderadas.	3
São exigidos custos elevados ou legalmente definidos para reduzir o risco.	4
Os custos de redução são substanciais, de longo prazo e difíceis de quantificar.	5

Tabela 5. Nível de significado do risco

Classificação	Nível de Significado	Pontuação	Medidas a serem tomadas
I	Risco de significado negligenciável	3-20	Risco aceitável, não tomar medidas adicionais.
II	Baixo significado de risco	21-30	É necessária cautela.
III	Risco significativo	31-50	A gestão de risco requer monitorização e relatórios, além da implementação de procedimentos e diretrizes.
IV	Risco muito significativo	51-65	É necessário implementar medidas de melhoria no processo ou no produto/serviço/negócio.
V	Risco Crítico	66-75	É necessário tomar medidas imediatamente para reduzir o risco.

A avaliação e a gestão de risco não são processos pontuais, mas sim contínuos, exigindo monitorização e atualização regulares. Mudanças no ambiente institucional, nas condições de mercado, na legislação ou na organização interna podem originar novos riscos ou alterar a prioridade dos existentes. Por conseguinte, é essencial que as instituições revejam periodicamente os seus riscos e atualizem a lista de ameaças e medidas de controlo.

## 2. Metodologia de medição das áreas

### 2.1. Medição das áreas

Ao avaliar as dimensões ESG nas Instituições de Ensino Superior (IES), a escolha das metodologias de medição tem um impacto significativo na qualidade e aplicabilidade dos resultados. A utilização combinada das abordagens de Escala de Razão (Ratio) e Escala de Likert oferece uma estrutura de avaliação robusta e equilibrada, permitindo às instituições capturar simultaneamente a precisão quantitativa e as perceções qualitativas. Esta abordagem dupla garante uma avaliação abrangente, relevante no contexto e estrategicamente acionável, acomodando as diversas realidades socioeconómicas em que as IES operam. A combinação das abordagens Ratio e Likert proporciona uma estrutura equilibrada de avaliação que maximiza as vantagens de cada método e atenua as respetivas limitações. Enquanto as medidas Ratio fornecem rigor quantitativo, as escalas de Likert contribuem com profundidade qualitativa, oferecendo uma visão holística do desempenho ESG. Esta dupla abordagem assegura que as instituições não se concentrem apenas em atingir metas numéricas, mas também em compreender as perceções das partes interessadas, os fatores culturais e as realidades contextuais. Na prática, isto pode significar avaliar a eficiência energética através de uma medida Ratio, enquanto se utiliza uma escala de Likert para medir como estudantes e funcionários percebem os esforços da instituição em matéria de sustentabilidade. Este método também apoia a criação de referenciais adaptados, permitindo que cada IES defina objetivos específicos para o seu contexto, mantendo, ao mesmo tempo, a contribuição para as metas ESG globais.

A abordagem **Ratio** é inestimável na medição de indicadores concretos e quantificáveis dentro das dimensões ESG. As medidas Ratio oferecem uma referência objetiva e mensurável que permite comparações precisas entre instituições e ao longo do tempo. Por exemplo, na dimensão ambiental, indicadores como o consumo de água por metro quadrado ou as emissões de carbono per capita fornecem alvos numéricos claros e medidas de desempenho verificáveis. De forma semelhante, na dimensão de governação, indicadores como a percentagem de membros independentes no conselho ou a proporção do orçamento destinada a programas de conformidade ética constituem métricas transparentes. A força desta abordagem reside na sua capacidade de produzir dados padronizados, facilitando a comparação e a análise de tendências. Contudo, a sua principal limitação é a dificuldade em capturar elementos subjetivos ou percecionais do desempenho ESG, como a satisfação das partes interessadas ou o impacto cultural, que são frequentemente centrais na dimensão social.

A abordagem da **Escala de Likert**, que normalmente varia de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom), introduz um instrumento de avaliação subjetivo que mede eficazmente perceções, atitudes e níveis de satisfação entre as partes interessadas. É particularmente útil para captar aspetos qualitativos que as medidas Ratio podem não abranger. Por exemplo, a avaliação da eficácia de programas de diversidade e inclusão ou da transparência das práticas de governação beneficia do uso da Escala de Likert. Esta fornece informações sobre a forma como as iniciativas são percecionadas e se as políticas estão alinhadas com as expectativas das partes interessadas. A flexibilidade da Escala de Likert permite respostas mais nuançadas, revelando a profundidade das opiniões e identificando áreas de melhoria que os dados quantitativos, isoladamente, não conseguiriam expor. No entanto, a natureza subjetiva

desta metodologia pode introduzir algum enviesamento e variabilidade, especialmente se não for acompanhada de um desenho de inquérito rigoroso e de uma amostra representativa.

Dada a vasta gama de áreas abrangidas pela matriz ESG, identificar um inquérito universal que aborde exaustivamente todos os aspetos é um desafio significativo. A complexidade decorre da diversidade dos indicadores ESG nas dimensões Ambiental, Social e de Governação, cada um exigindo métodos de avaliação adaptados. Assim, uma abordagem pragmática consiste em iniciar a avaliação com questionários generalistas relacionados com indicadores específicos, que podem depois ser adaptados às características e exigências das diferentes áreas. Este método assegura que as avaliações permaneçam relevantes, contextualizadas e exequíveis. Utilizando uma escala de Likert (1 = Muito Fraco; 2 = Fraco; 3 = Neutro; 4 = Bom; 5 = Muito Bom), estes questionários permitem captar perceções qualitativas mantendo, simultaneamente, flexibilidade. A escala fornece uma estrutura estruturada, mas adaptável, para medir perceções, atitudes e desempenho em diferentes contextos. Além disso, a adaptação dos questionários garante que as necessidades específicas de diferentes instituições e regiões sejam consideradas, aumentando a precisão e aplicabilidade dos dados recolhidos. Os exemplos de questionários apresentados no **Anexo 1**, juntamente com as suas **fontes credíveis**, constituem uma base valiosa para esta abordagem. Estes exemplos servem de referência, permitindo que as instituições personalizem as suas ferramentas de avaliação sem necessidade de desenvolver novos inquéritos de raiz. Em última análise, esta estratégia promove um processo de avaliação equilibrado e abrangente, permitindo comparações significativas e acomodando as especificidades de cada área ESG.

A medição ESG nas IES deve ser conduzida pela **gestão institucional** — como reitores, diretores e equipas administrativas —, uma vez que estas entidades possuem uma compreensão abrangente dos objetivos, da missão, da estrutura organizacional e dos dados disponíveis da instituição. A sua posição permite-lhes iniciar e coordenar eficazmente os processos ESG, assegurando o alinhamento com as estratégias e decisões institucionais. Os docentes, outro pessoal das IES e as partes interessadas externas devem desempenhar funções consultivas e de apoio, contribuindo com conhecimento técnico, rigor académico e perspetivas diversificadas.

*Como garantir a objetividade e evitar enviesamentos na autoavaliação?* A objetividade pode ser reforçada envolvendo várias partes interessadas no processo de atribuição de pontuações (por exemplo, administração, pessoal e estudantes), utilizando orientações claras de pontuação, apresentando evidência para cada classificação e realizando revisões externas ou avaliações por pares sempre que possível. A transparência na fundamentação das pontuações reduz igualmente o risco de avaliações inflacionadas ou tendenciosas.

Sugere-se a seguinte periodicidade de medição das áreas dentro de cada indicador:

#### Dimensão ambiental:

Alterações climáticas e estratégias de adaptação – Anualmente  
 Uso sustentável do solo e preservação da biodiversidade – Anualmente  
 Avaliação do impacto ambiental da investigação – Anualmente  
 Redução de emissões – Anualmente  
 Utilização de energias renováveis – Anualmente  
 Gestão de energia – Trimestralmente  
 Currículos e iniciativas de ensino com foco na sustentabilidade – Anualmente  
 Redução de resíduos – Anualmente  
 Conservação da água – Anualmente  
 Políticas e práticas de aquisição sustentável – Anualmente  
 Gestão verde da cadeia de abastecimento – Anualmente

#### Dimensão Social:

Iniciativas de equidade socioeconómica e acessibilidade – Anualmente  
 Princípios de design universal para acessibilidade e inclusão – Anualmente  
 Serviços de apoio à saúde mental e ao bem-estar – Semestralmente  
 Serviços de apoio à infância e à família – Anualmente  
 Medidas de segurança e proteção no campus – Anualmente  
 Avaliações de impacto social da investigação – Anualmente  
 Acesso e apoio a estudantes de comunidades marginalizadas – Anualmente  
 Inovação para o bem comum – Anualmente  
 Políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão – Anualmente  
 Imparcialidade e independência da investigação académica – Anualmente  
 Gestão e consulta das partes interessadas – Semestralmente  
 Comunicação pública e transparência – Anualmente  
 Envolvimento comunitário na investigação para abordar questões sociais – Anualmente

### Dimensão Governança:

Diversidade na liderança universitária – Anualmente  
 Processo de tomada de decisão transparente e responsável – Anualmente  
 Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis da UE – Anualmente  
 Políticas e práticas anticorrupção – Anualmente  
 Prontidão digital e cibersegurança – Anualmente  
 Políticas e práticas de privacidade e segurança de dados – Anualmente  
 Gestão de risco e conduta ética – Anualmente  
 Formação em ética e integridade para pessoal e estudantes – Anualmente  
 Formação em literacia de dados para pessoal – Anualmente

## 2.1. Resultados da medição das áreas

A medição dos resultados seguirá a abordagem **Real/Alvo** (Actual/Target). A fórmula Real/Alvo, calculada como  $(\text{Real}/\text{Alvo}) \times 100$ , constitui um método robusto e versátil para avaliar o desempenho nas dimensões Ambiental, Social e de Governança. Ao converter todos os resultados em percentagens, esta abordagem fornece uma estrutura padronizada que facilita a análise comparativa, independentemente de os dados serem obtidos através de medidas Ratio ou de escalas de Likert. Este método assegura objetividade, transparência e consistência na avaliação do progresso face às metas previamente definidas.

Uma das principais vantagens desta metodologia é a sua flexibilidade para lidar com diferentes tipos de dados. Os indicadores baseados em medidas Ratio, frequentemente utilizados para métricas ambientais como gestão de resíduos, eficiência energética ou conservação de água, proporcionam medições precisas e metas quantificáveis. Por outro lado, os indicadores baseados em escalas de Likert, especialmente úteis nas dimensões social e de governança, captam perceções, níveis de satisfação e informações qualitativas. Ao converter ambas as abordagens para um formato percentual, a fórmula Real/Alvo harmoniza avaliações subjetivas e objetivas, permitindo que o desempenho ESG seja avaliado de forma integrada.

Quando múltiplas áreas contribuem para um único indicador, esta abordagem demonstra a sua eficácia na agregação dos resultados. Por exemplo, dado que cada indicador possui três áreas, cada uma é medida separadamente utilizando escalas do tipo Ratio ou Likert, resultando em três pontuações individuais. Ao agregar essas pontuações e dividi-las por três, a metodologia calcula o desempenho médio do indicador como um todo. Um exemplo deste tipo de cálculo é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6. Exemplo de medição de áreas

Indicador	Áreas	Resultado obtido	Resultado atual por indicador
Utilização de energias renováveis	Porcentagem de eletricidade proveniente de fontes renováveis	80%	$\frac{80\% + 75\% + 80\%}{3}$ $= 78,3\%$
	Utilização da luz natural em salas de aula e escritórios	75%	
	Consumo de energia renovável por estudante/colaborador	80%	

Este processo de média não só simplifica dados complexos, como também fornece uma visão equilibrada do desempenho em diferentes aspetos do mesmo indicador. Além disso, este método ajuda a identificar valores discrepantes, em que uma área pode apresentar um desempenho excepcionalmente bom ou fraco em comparação com as restantes, permitindo intervenções direcionadas para melhoria. Acresce que, ao expressar os resultados em percentagens através da fórmula Real/Alvo, obtém-se uma interpretação clara e intuitiva do grau de cumprimento dos objetivos. Esta clareza é benéfica tanto para as avaliações internas como para a comunicação dos resultados a partes interessadas externas, uma vez que transmite os níveis de desempenho sem necessidade de cálculos complexos ou de interpretações ambíguas. Outro benefício significativo desta abordagem é a sua aplicabilidade a contextos diversos. Dado que as Instituições de Ensino Superior (IES) que participam na iniciativa ESG provêm de diferentes países, com desempenhos de base distintos, a utilização de uma abordagem baseada em percentagens permite que cada instituição seja avaliada em função das suas metas específicas. Esta contextualização garante que as IES menos desenvolvidas não sejam injustamente desfavorecidas, promovendo um sistema de avaliação equitativo que reconhece as melhorias relativas às realidades locais, em vez de valores absolutos. De forma geral, a fórmula Real/Alvo oferece um método de avaliação estruturado mas adaptável, que equilibra precisão e flexibilidade. A metodologia acomoda diferentes tipos de dados, agrega informação complexa e fornece resultados claros expressos em percentagem. Para apoiar o processo de medição das áreas, o **Anexo 2** apresenta uma matriz de interpretação dos resultados potencialmente obtidos, de acordo com o método de medição utilizado.

Segue-se uma descrição de como converter os resultados da escala de Likert em percentagens. Dividir um valor de uma escala Likert de cinco pontos por 5 para obter uma percentagem é matematicamente correto, mas não é ideal para a padronização dos dados. Para padronizar os resultados e torná-los comparáveis entre si, é necessário aplicar uma abordagem específica, semelhante à utilizada na análise Ratio. Para converter os resultados obtidos através da medição com a escala de Likert em percentagens, é necessário, primeiro, agregar os resultados obtidos para as áreas e dividi-los por cinco (devido à utilização da escala de cinco pontos) e, em seguida, dividir o valor obtido por 3:

$$P = \frac{\frac{X1+X2+X3}{5}}{3} \times 100$$

Em que X1, X2 e X3 correspondem aos valores obtidos na escala de Likert. Por exemplo, se os valores obtidos forem X1 = 3,7, X2 = 4,2 e X3 = 3,98, o resultado seria aproximadamente 79,2%.

Surge então a questão de qual é o valor de referência (alvo). Ao definir metas para as métricas Ambientais, Sociais e de Governança, uma abordagem uniforme não é viável devido à **diversidade** inerente dos contextos económicos, culturais, ecológicos, sociais e institucionais entre diferentes países. Assim, o estabelecimento de metas específicas e contextualizadas para as Instituições de Ensino Superior é fundamental para garantir relevância, exequibilidade e equidade na avaliação do



desempenho em sustentabilidade. A mesma lógica aplica-se à definição de estratégias de gestão de risco, que também devem ser **específicas** por natureza.

Em primeiro lugar, as diferenças económicas influenciam de forma significativa o que é considerado uma meta realista e ambiciosa. As IES situadas em países economicamente desenvolvidos têm, geralmente, acesso a tecnologias, infraestruturas e financiamentos mais avançados, o que lhes permite implementar padrões mais elevados em áreas como a utilização de energia renovável, a gestão de resíduos ou as iniciativas de inclusão social. Em contrapartida, as instituições de países em desenvolvimento podem enfrentar restrições orçamentais, desafios infraestruturais ou limitações de recursos que exigem metas mais modestas, embora ainda impactantes. Uma meta universal poderia criar expectativas irrealistas para contextos menos desenvolvidos ou, inversamente, estabelecer padrões demasiado baixos para regiões altamente desenvolvidas, conduzindo a avaliações enviesadas do desempenho.

Em segundo lugar, os contextos culturais e sociais também desempenham um papel vital na definição das metas. Diferentes regiões apresentam níveis variados de consciência ambiental, valores sociais e prioridades educativas. Por exemplo, promover a igualdade de género ou a diversidade pode representar desafios e oportunidades distintos consoante as normas culturais locais. Uma meta padronizada pode não refletir adequadamente o grau de progressismo ou conservadorismo de determinadas sociedades, resultando potencialmente em avaliações enviesadas da dimensão social do ESG.

Em terceiro lugar, os fatores ecológicos e geográficos são igualmente determinantes na definição de metas ambientais. Os países diferem amplamente em termos de clima, disponibilidade de recursos naturais e desafios ambientais. Por exemplo, as metas de conservação da água devem variar entre regiões áridas e regiões ricas em recursos hídricos, de modo a manterem-se simultaneamente desafiantes e alcançáveis. De forma semelhante, as metas relativas à energia renovável devem considerar as redes energéticas nacionais, a viabilidade das fontes solar, eólica ou hidroelétrica e as condições climáticas regionais. A definição de uma meta genérica pode ignorar estas nuances e desencorajar esforços significativos em regiões onde o cumprimento de padrões globais seria inviável.

As estruturas institucionais e de governação acrescentam outra camada de complexidade à definição de metas universais. Os ambientes regulamentares, os enquadramentos políticos e o grau de autonomia das IES variam substancialmente entre países. As instituições situadas em contextos com forte apoio governamental às iniciativas ESG poderão alcançar metas mais ambiciosas com maior facilidade, enquanto aquelas que operam em ambientes de governação mais fragmentada enfrentarão maiores obstáculos. Esta disparidade sublinha a necessidade de metas adaptáveis, alinhadas com as capacidades institucionais e o enquadramento regulamentar.

Por fim, a adaptabilidade na definição de metas promove a inclusão e o envolvimento dos participantes. Quando as metas são ajustadas aos contextos específicos, as partes interessadas tendem a percebê-las como mais justas e motivadoras, o que fomenta um maior compromisso com os objetivos de sustentabilidade. Além disso, metas específicas permitem uma comparação mais precisa entre instituições com contextos semelhantes, oferecendo informações valiosas sobre o que é realisticamente alcançável e sobre as práticas que podem ser adaptadas ou partilhadas.

A abordagem Real/Alvo também reforça a comparabilidade entre diferentes dimensões e indicadores. Ao aplicar a mesma fórmula a vários indicadores ESG, o método assegura consistência na medição. Esta padronização facilita comparações transversais entre dimensões, permitindo às instituições avaliar objetivamente se o progresso nas iniciativas ambientais acompanha o desenvolvimento nas áreas sociais ou de governação. Uma vantagem significativa desta abordagem reside na sua capacidade de incentivar a definição de metas e a melhoria contínua. A simplicidade das métricas percentuais permite que as instituições estabeleçam objetivos anuais ou plurianuais claros, monitorizem o progresso de forma regular e identifiquem rapidamente as áreas com menor desempenho. As instituições podem, assim, priorizar recursos e intervenções para indicadores específicos onde o



desempenho é inferior, assegurando que os esforços de melhoria são baseados em dados e estrategicamente direcionados. Além disso, esta abordagem oferece simplicidade na visualização de dados, um componente essencial para a tomada de decisões eficaz. Os resultados percentuais são facilmente representáveis em gráficos, painéis e infográficos. Esta clareza visual ajuda as partes interessadas a identificar rapidamente resultados positivos e áreas que necessitam de atenção, apoiando processos de decisão oportunos e informados. Outro argumento importante a favor desta metodologia é a sua compatibilidade com plataformas digitais, particularmente relevante para o desenvolvimento da Plataforma de Acesso Aberto do Índice de Impacto ESG. O formato padronizado em percentagem permite uma integração mais simples dos dados em ferramentas digitais concebidas para monitorização e visualização. O cálculo automatizado e a geração de relatórios através da plataforma podem reduzir significativamente a carga administrativa e minimizar erros humanos no processamento de dados.

Finalmente, o envolvimento de docentes das IES como principais responsáveis por este processo de medição é extremamente vantajoso. Os professores e o pessoal académico são especialistas nas suas respetivas áreas — sejam ciências ambientais, estudos sociais ou governação — e possuem um conhecimento profundo das normas académicas e regulamentares. A sua experiência assegura que as avaliações ESG e as metas definidas para as áreas sejam precisas, objetivas e alinhadas com as leis locais, as normas institucionais e os objetivos educativos. No entanto, o envolvimento de partes interessadas externas também pode acrescentar valor, ao introduzir perspetivas diversificadas e conhecimentos práticos, reforçando a robustez global das avaliações ESG. Uma recomendação adicional é a utilização da metodologia **SMART** (Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais) na definição das metas.

### 3. Comentários finais sobre a Matriz

Durante a segunda reunião transnacional do projeto (TPM2), os parceiros debateram se a ferramenta de avaliação ESG deveria servir, principalmente, para apoiar o acompanhamento interno e longitudinal dentro de cada Instituição de Ensino Superior (IES) ou se deveria também permitir comparações e classificações interinstitucionais. Dadas as diferentes prioridades institucionais, os fatores contextuais e a disponibilidade de dados, não surgiu uma preferência clara por uma das funções em detrimento da outra. Em última análise, foi acordado que ambos os propósitos seriam considerados durante o desenvolvimento da ferramenta. No entanto, emergiu uma recomendação forte a favor de conceber a ferramenta de modo a dar prioridade ao acompanhamento do progresso institucional ao longo do tempo, através da ligação entre dados históricos e atuais para cada indicador.

A decisão de acomodar tanto o acompanhamento interno como a comparação entre universidades reconhece as diversas necessidades e capacidades das IES. Contudo, a ênfase no acompanhamento longitudinal oferece um valor prático superior, especialmente tendo em conta a disponibilidade inconsistente de dados e as diferenças institucionais. Ao focar-se na ligação entre dados históricos e atuais, a ferramenta capacita cada instituição para monitorizar a sua própria evolução ESG, identificar tendências e ajustar as suas estratégias em conformidade. Esta abordagem promove a melhoria contínua com base na autorreflexão, em vez da competição externa. Embora a comparação entre universidades possa continuar a ser útil para obter perspectivas mais amplas, concentrar-se principalmente no progresso interno assegura que a ferramenta se mantenha adaptável, relevante e orientada para o desenvolvimento, em diferentes contextos de ensino superior.

Devido aos desafios associados à medição de alguns indicadores ESG entre diversas IES, o grupo propôs o estabelecimento de valores mínimos aceitáveis para cada indicador. Estes valores de referência serviriam como pontos de orientação mais claros para as instituições, facilitando a interpretação dos resultados, a comparação de desempenhos e a determinação do cumprimento de determinados padrões.

A definição de níveis mínimos aceitáveis para cada indicador ESG constitui uma medida prática e necessária para a padronização da avaliação entre instituições. Esta abordagem reforça a utilidade da ferramenta ao oferecer limiares concretos que distinguem resultados aceitáveis de desempenhos insuficientes, mesmo quando a qualidade ou disponibilidade dos dados varia. Além disso, promove a responsabilização e motiva as instituições a cumprirem os compromissos fundamentais em matéria de ESG antes de aspirarem à excelência. O estabelecimento destes valores de referência mínimos permite uma comparação mais significativa, facilita avaliações mais justas e reforça a credibilidade do processo de avaliação. Em última instância, este método assegura que a ferramenta promova não apenas a medição, mas também o progresso tangível em matéria de ESG, alinhado com expectativas mínimas partilhadas.

## Conclusão

A Matriz de Índice de Impacto ESG constitui um enquadramento significativo para o reforço do desempenho ambiental, social e de governação das Instituições de Ensino Superior (IES). As áreas ESG são os pilares fundamentais desta matriz. Os impactos resultantes da implementação eficaz dos princípios ESG são multifacetados. Entre os impactos positivos destacam-se o aumento da sustentabilidade, a melhoria da equidade social e o reforço dos quadros de governação. No entanto, a matriz reconhece que a falta de atenção a áreas ESG críticas pode gerar impactos negativos — um ambiente académico pouco inclusivo, a degradação ecológica e a diminuição da reputação institucional. No cerne deste guia encontra-se a metodologia de gestão de risco, que está intimamente relacionada com a implementação das iniciativas ESG. A identificação de riscos potenciais é essencial para as IES, à medida que estas navegam pelas complexidades associadas à integração dos princípios da sustentabilidade. A matriz vai além da simples identificação dos riscos: avalia a sua gravidade e propõe estratégias de resposta adaptadas. Um aspeto fundamental da Matriz de Impacto ESG é a sua ênfase na necessidade de medir as áreas de intervenção. O estabelecimento de métricas claras é essencial para que as IES possam monitorizar com precisão o seu desempenho ESG. A matriz combina metodologias quantitativas e qualitativas, incorporando abordagens de tipo Ratio e de Escala de Likert, de forma a oferecer um enquadramento de avaliação holístico. Esta dupla metodologia não só assegura precisão numérica, como também enriquece a compreensão das perceções das partes interessadas e das realidades contextuais das instituições.

Os resultados das medições são analisados através da abordagem Real/Alvo (Actual/Target), uma metodologia robusta que fornece um quadro claro para a avaliação do desempenho nas diferentes dimensões ESG. Ao expressar os resultados sob a forma de percentagens, as IES podem acompanhar facilmente o progresso em direção a metas específicas e adequadas ao seu contexto. Esta abordagem padronizada promove a avaliação regular, permitindo que as instituições priorizem eficazmente os recursos e concentrem as suas estratégias nas áreas com menor desempenho. O estabelecimento de metas específicas e a aplicação de uma metodologia de gestão de risco eficaz são essenciais para as Instituições de Ensino Superior na implementação dos princípios ESG, uma vez que o sucesso destas iniciativas depende de vários fatores contextuais. Os contextos económicos, culturais, ecológicos e institucionais influenciam significativamente o que pode ser considerado uma meta realista e ambiciosa. Por exemplo, as IES situadas em países desenvolvidos podem recorrer a tecnologias e recursos avançados para definir objetivos de sustentabilidade mais exigentes, enquanto aquelas localizadas em regiões em desenvolvimento poderão necessitar de adotar metas mais modestas devido a restrições orçamentais e limitações infraestruturais. Além disso, as normas culturais e os valores sociais moldam a perceção da equidade e das iniciativas sociais, podendo tornar objetivos padronizados desajustados face às realidades locais. A identificação de riscos também deve ser adaptada às circunstâncias específicas de cada instituição, uma vez que os contextos regulamentares e as dinâmicas das partes interessadas variam amplamente. Por conseguinte, uma abordagem uniforme é inadequada; pelo contrário, as metas e as avaliações de risco devem refletir os atributos e desafios específicos que cada IES enfrenta.

Em conclusão, a Matriz de Índice de Impacto ESG não só fornece às Instituições de Ensino Superior uma abordagem estruturada para melhorar o seu desempenho nas dimensões ambiental, social e de governação, como também enfatiza a importância das metodologias de medição e de avaliação. Ao concentrar-se nas áreas ESG essenciais, reconhecer os impactos potenciais das suas iniciativas, aplicar estratégias sólidas de gestão de risco e utilizar métodos de medição eficazes, incluindo a abordagem Real/Alvo, as IES podem alinhar as suas operações com os objetivos globais de sustentabilidade.

## Bibliografia

- [1] Bianchi, G. (2020). *Sustainability competences* (EUR 30555 EN). Publications Office of the European Union.
- [2] Council of the European Union. (2021). Council conclusions on the European Universities initiative – Bridging higher education, research, innovation, and society: Paving the way for a new dimension in European higher education. *Official Journal of the European Union*, C 221/3 (2021/C 221/03).
- [3] Council of the European Union. (2022). Council conclusions on a European strategy empowering higher education institutions for the future of Europe. *Official Journal of the European Union*, C 167/9 (2022/C 167/03).
- [4] European Commission. (2023). *Learning for the green transition and sustainable development*. European Education Area. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
- [5] European Commission. (2024). European sustainability reporting standards (ESRS). Retrieved from [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en#legislation](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation)
- [6] Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816-837.
- [7] International Finance Corporation. (2024). *IFC's ESG performance indicators for capital markets*. Retrieved from <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
- [8] Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V., & Soto, M. (2024). A review of waste management in higher education institutions: The road to zero waste and sustainability. *Environments*, 11(3), 293.
- [9] Times Higher Education. (2024). *University impact rankings 2024*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- [10] Milfont, T. L., & Duckitt, J. (2010). The environmental attitudes inventory: A valid and reliable measure to assess the structure of environmental attitudes. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80–94.
- [11] Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M., & Sink, C. A. (2021). Examining the experiences of campus safety among international students. *Journal Committed to Social Change on Race and Ethnicity*, 7(2), 2–31.
- [12] Morrison, S., & Mensah, A. C. (2021). Students' perception of campus safety and security at Accra Technical University, Ghana. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4), 96–104.
- [13] University of Utah. (2021). *University safety department report*. University of Utah, Utah.
- [14] Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S., & Thurasamy, R. (2021). Evaluating the cyber security readiness of organizations and its influence on performance. *Journal of Information Security and Applications*, 58, 102726.
- [15] Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., & Ranjan, R. (2023). General data protection regulation: A study on attitude and emotional empowerment. *Behaviour & Information Technology*, 1–18.
- [16] Tolsdorf, J., Reinhardt, D., & Lo Iacono, L. (2022). Employees' privacy perceptions: Exploring the dimensionality and antecedents of personal data sensitivity and willingness to disclose. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 68–94.
- [17] University of Louisville. (2025). Information Security User Awareness Assessment. University of Louisville, retrieved from <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>, feb. 2025.

- [18]Darwish, S., & Abdeldayem, M. M. (2019). Risk management and business ethics: Relations and impacts in the GCC. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(10), 489-504.
- [19]DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
- [20]European Commission. (2015). Risk management capability assessment guidelines (2015/C 261/03). Official Journal of the European Union, retrieved from [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
- [21]Amin, H., Malik, M. A., & Akkaya, B. (2021). Development and validation of digital literacy scale (DLS) and its implication for higher education. *International Journal of Distance Education and E-Learning*, 7(1), 24–43.
- [22]Nguyen, C., Le, D., & Ngo, H. (2022). EFL teachers' perceptions of the individualized learning model: A case at an English language center. *International Journal of Instruction*, 15(1), 437-456.
- [23]Hossiep, C. R., Martins, J., & Schewe, G. (2024). Measuring organizational transparency with 10 items: Validation of a German short scale. *Measurement Instruments for the Social Sciences*, 6, Article e11209.
- [24]Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L., & Leland, N. E. (2021). Evaluating stakeholder engagement: Stakeholder-centric instrumentation process (SCIP). *Western Journal of Nursing Research*, 1–13.
- [25]Wood, J. A. & Winston, B. E. (2007). Development of three scales to measure leader accountability. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.
- [26]Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Investigating “sense of belonging” in first-year college students. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227-256.
- [27]Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). The multidimensional scale of social support. *Journal of Personality assessment*, 52(1), 30-41.
- [28]Dapko, J. (2012). *Perceived firm transparency: scale and model development*. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations.
- [29]Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J., & Quinn, R. (2021). *Free universities: Putting the Academic Freedom Index into action*. Global public policy institute, Berlin.
- [30]Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J., & Sanders Thompson, V. L. (2022). Construct validation of the Research Engagement Survey Tool (REST). *Research Involvement and Engagement*, 8(26), 1-15.
- [31]National academy of medicine. (2025). Community Engagement Measure. National academy of medicine, Washington, retrieved from <https://nam.edu/community-engagement-measure/#:~:text=The%20Community%20Engagement%20Measures%20uses,Likert%20scale%20with%20responses%20options>
- [32]Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sanchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Duran, B., & Wallerstein, N. (2021). Scales of practices and outcomes for community-engaged research. *American Journal of Community Psychology*, 67(3–4), 256–270.
- [33]Nanyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J., & Kataike, J. (2021). Assessing higher education institutional stakeholders' perceptions and needs for community engagement: An empirical evidence from Uganda. *Heliyon*, 7, e06612.
- [34]National Research Council, Institute of Medicine. (2002). *Integrity in scientific research: Creating an environment that promotes responsible conduct*. Committee on Assessing Integrity in Research Environments. National Academy Press.
- [35]Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., SeEVERS, R. L., Liu, Y., & Bullock, L. M. (2022). Examining physical accessibility of campuses for university students with mobility impairments in China. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161–174.



- [36]Sarsak, H. I. (2018). Assessing building accessibility for university students with disabilities. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69-75.
- [37]Guilbaud, T. C., Martin, F., & Newton, X. (2021). Faculty perceptions on accessibility in online learning: Knowledge, practice, and professional development. *Online Learning*, 25(2), 6–35.
- [38]Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294.
- [39]King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
- [40]Aghaziarati, A., & Faramarzi, S. (2024). Perceptions of childcare and parenting support among working parents. *Journal of Psychosociological Research in Family and Culture*, 2(3), 36–42.
- [41]Eric publicaton. (2010). *Evaluating the societal relevance of academic research: A guide*. Eric publicaton.
- [42]Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 1–34.
- [43]Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- [44]Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the Workforce Diversity Questionnaire: An instrument to assess interaction in diverse groups. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296–337.
- [45]Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M., & Gupta, R. K. (2021). Leadership-promoted diversity climate and group identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018–1036.
- [46]Sakr, N., & Son Hing, L. *Workplace Diversity and Inclusion Climate Scale: Administrator guide*. University of Guelph. Retrieved from <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
- [47]Barbara A. G. (2015). Measuring cognitive engagement with self-report scales: reflections from over 20 years of research, *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30.
- [48]NHS Health Scotland, University of Warwick, & University of Edinburgh. (2006). *Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale* (WEMWBS). Health Scotland, University of Warwick, & University of Edinburgh, Edinburgh.
- [49]Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- [50]Gip, H., Guchait, P., & Madera, J. M. (2024). Perceived inclusion climate for leader diversity: Conceptualization and scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 77–96.
- [51]Vieira, K. M., Visentini, M. S., & Cunha, R. T. (2022). Construction and validation of a corruption perception scale at the citizen level. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452–469.
- [52]Llullaku, N., & Bërxulli, D. (2017). Student perceptions of workplace corruption and its effect on their academic motivation. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, XX(3), 242–260.
- [53]Orellana, G., & Bossio, S. (2021). Construction of a scale of attitudes towards corruption in university students. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(6), 57–66.
- [54]Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. *Strategic Organization*, 1–27.

## Anexo 1


Indicador	Instrumento Potencial	Fonte (pode ser encontrada na lista de referências sob o número indicado)
Alterações climáticas e estratégias de adaptação	Inventário de atitudes ambientais	[10]
Princípios de design Universal para acessibilidade e inclusão	Combinação de instrumentos	[35-37]
Serviços de apoio à saúde mental e ao bem-estar	WEMWBS+Escala de bem-estar social+escala de bem-estar emocional	[47-49]
Serviços de apoio à infância e à família	Questionário de Opções de Trabalho Flexíveis + Inventário de Apoio Familiar	[38-40]
Medidas de segurança e proteção no campus	Combinação de instrumentos	[11-13]
Avaliação do impacto social da investigação	Combinação de instrumentos	[34], [41]
Acesso e apoio a estudantes de comunidades marginalizadas	SBS + MSPSS	[26-27]
Inovação para o bem comum	Combinação de instrumentos	[42-43]
Políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão	Combinação de instrumentos	[44-46]
Imparcialidade e independência da investigação académica	Combinação de instrumentos	[28-29]
Gestão e consulta das partes interessadas	Stakeholder-Centric Instrumentation Process (SCIP) + REST Escala	[24], [30]
Envolvimento comunitário na investigação para abordar questões sociais	Medida de Envolvimento Comunitário + Combinação de instrumentos	[31-33]
Diversidade na liderança universitária	Combinação de instrumentos	[45], [50]
Processo de tomada de decisão transparente e responsável	Stakeholder-Centric Instrumentation Process (SCIP) + Combinação de instrumentos	[23-25]



Conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis da UE	Combinação de instrumentos	[15], [54]
Políticas e práticas anticorrupção	Combinação de instrumentos	[51-53]
Prontidão digital e cibersegurança	Modelo construído com base numa combinação de instrumentos	[14]
Políticas e práticas de privacidade e segurança de dados	Combinação de instrumentos	[15-17]
Gestão de risco e conduta ética	Combinação de instrumentos	[18-20]
Formação em ética e integridade para pessoal e estudantes	Combinação de instrumentos	[19], [34]
Formação em literacia digital para pessoal	Escala de Literacia Digital – DLS	[21-22]

## Anexo 2

### Interpretação dos resultados

Método de medição	Explicação dos resultados com base na medição da área	
Likert 1-5	<div> 1 = Muito fraco;  2 = Fraco;  3 = Neutro;  4 = Bom;  5 = Muito bom </div> 	< 25%: Significativamente Abaixo das Expectativas 25–50%: Abaixo das Expectativas 50–75%: A Caminho das Expectativas 75–99%: A Cumprir as Expectativas 100%: A Exceder as Expectativas
Rácio (Ratio)	< 25%: Significativamente Abaixo das Expectativas 25–50%: Abaixo das Expectativas 50–75%: A Caminho das Expectativas 75–99%: A Cumprir as Expectativas 100%: A Exceder as Expectativas	