



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Sustentabilidade em jogo: estratégia, legitimidade e futuro das lotarias europeias

Sónia Marisa Pereira da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Sustentabilidade em jogo: estratégia, legitimidade e futuro das lotarias europeias

Sónia Marisa Pereira da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2025

Agradecimento

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Marjan Jalali, pela sua orientação estruturante, pela paciência e disponibilidade que sempre demonstrou e pelas palavras de incentivo que me acompanharam ao longo deste percurso. Agradeço também às cinco especialistas que participaram na revisão crítica do modelo de *scoring*, pela generosidade na partilha do seu tempo e conhecimento. As suas recomendações contribuíram de forma decisiva para consolidar e aperfeiçoar o modelo.

À minha família – pais, irmão, cunhada e pequeno sobrinho Benjamim – a minha fundação e rede de segurança, agradeço o exemplo, o apoio e, particularmente pelo Benjamim, o estímulo a pensar num futuro mais justo, equilibrado, pacífico e sustentável, que gostaria de ver garantido para todas as crianças.

Ao Sérgio, que tem transformado a minha vida, deixo um agradecimento profundo.

A elaboração desta dissertação coincidiu com um período de mudança desafiante. Aos colegas e novos amigos da “Sala dos Arcos” – pelo apoio, companheirismo, conversas, almoços, gargalhadas e idas à “Pérola do Oriente” – agradeço sentidamente por me mostrarem que mesmo nas fases difíceis há sempre um *silver lining*. Um reconhecimento muito especial à Patrícia Ferreira, colega, amiga e parceira de uma vida e muitas histórias de trabalho, e à Ana Arroz, colega e amiga sempre atenta e cuidadora. Ambas me ancoraram nesta etapa.

Finalmente, agradeço aos professores, colegas de curso, chefias e colegas de trabalho, de quem tive a oportunidade de aprender tanto, assim como aos amigos, que são sempre porto seguro. Estendo também o meu reconhecimento às pessoas da minha vida que, de forma direta ou indireta, me apoiaram com palavras de encorajamento – ou mesmo com fórmulas do Excel – contribuindo para que este trabalho fosse possível.

Esta dissertação foi escrita com a companhia constante do meu gato Ziggy, que insistia em deitar-se no colo, na secretária ou mesmo sobre o teclado. Apesar de não poder constar na ficha técnica como contribuidor, como seria merecido, a sua presença foi um apoio emocional importante em todo o processo.

Realmente, *it takes a village*.

Resumo

A indústria de jogos, marcada por controvérsias sociais, externalidades negativas e escrutínio público, enfrenta hoje desafios acrescidos, como a concorrência do jogo online e a necessidade de reforçar legitimidade. Neste enquadramento, as lotarias nacionais, historicamente associadas à redistribuição de receitas para fins sociais, procuram adaptar-se para manter relevância. A sustentabilidade tem emergido como eixo estratégico de diferenciação e competitividade, impulsionada por organizações representativas como a European Lotteries (EL), mas a sua integração permanece pouco explorada na literatura sobre setores controversos. Esta dissertação procura colmatar essa lacuna, avaliando a integração da sustentabilidade nas estratégias dos operadores europeus de lotaria e posicionando a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa/Jogos Santa Casa (SCML/JSC) face aos seus pares. Para o efeito foi desenvolvido um modelo de *scoring* original, sustentado em referenciais internacionais e setoriais e validado por especialistas, aplicado a 34 operadores membros da EL com base em evidência pública, complementado por análise qualitativa. O modelo permitiu avaliar maturidade, identificar padrões de legitimação e diferenciação e avaliar a posição relativa da SCML/JSC. Os resultados revelam que a sustentabilidade permanece predominantemente instrumental e retórica, embora alguns operadores mostrem integração consistente. A SCML/JSC registou desempenho intermédio, condicionado pela ausência de mecanismos próprios, em contraste com operadores líderes que evidenciam alinhar a sustentabilidade como parte integrante da estratégia, operação e avaliação de resultados. O estudo contribui para a literatura sobre sustentabilidade em setores controversos, em particular nas lotarias, e oferece recomendações para reforçar legitimidade, competitividade e resiliência através da integração efetiva das dimensões ESG na gestão estratégica.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Setores Controversos, Lotarias; Benchmarking; SCML/Jogos Santa Casa

Classificação JEL:

M14– Cultura corporativa, Diversidade; Responsabilidade Social

L83 – Desporto, Jogos de Azar, Lazer, Turismo

Abstract

The gambling industry, marked by social controversy, negative externalities and public scrutiny, faces increasing challenges such as competition from online gambling and the need to reinforce legitimacy. In this context, national lotteries, historically associated with the redistribution of revenues for social purposes, seek to adapt to remain relevant. Sustainability has emerged as a strategic axis of differentiation and competitiveness, promoted by representative organizations such as the European Lotteries (EL), yet its integration remains underexplored in the literature on controversial sectors. This dissertation addresses this gap by assessing the integration of sustainability into the strategies of European lottery operators and positioning Santa Casa da Misericórdia de Lisboa/Jogos Santa Casa (SCML/JSC) in relation to peers. To this end, an original scoring model was developed, grounded in international and sectoral frameworks and validated by experts, applied to 34 EL member operators based on public evidence and complemented by qualitative analysis. The model enabled the assessment of maturity, the identification of patterns of legitimation and differentiation, and the evaluation of SCML/JSC's relative position. The results show that sustainability remains predominantly instrumental and rhetorical, although some operators demonstrate consistent integration. SCML/JSC recorded an intermediate performance, constrained by the absence of dedicated mechanisms, in contrast with leading operators that show evidence of aligning sustainability as an integral part of strategy, operations and performance evaluation. The study contributes to the literature on sustainability in controversial sectors, particularly lotteries, and offers recommendations to strengthen legitimacy, competitiveness and resilience through the effective integration of ESG dimensions into strategic management.

Keywords: Sustainability; Corporate Social Responsibility; Controversial Sectors; Lotteries; Benchmarking; SCML/Jogos Santa Casa

JEL Classification:

M14– Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility

L83 – Sports; Gambling; Recreation; Tourism

Índice

Agradecimento	iii
Resumo.....	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
Índice de quadros e figuras.....	x
Índice de abreviaturas.....	xi
CAPÍTULO 1 – Introdução.....	1
CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura.....	5
2.1. RSC e Sustentabilidade: Fundamentos e integração estratégica.....	5
2.1.1. Fundamentos da RSC e da Sustentabilidade	5
2.1.2. Integração estratégica em empresas e OSFL.....	7
2.2. Sustentabilidade em setores com legitimidade oposta: OSFL e jogo	10
2.2.1. A Teoria da Legitimidade e a sustentabilidade	10
2.2.2. OSFL: da missão ao compromisso organizacional com a sustentabilidade	11
2.2.3. Sustentabilidade como legitimação em setores controversos: o caso do jogo.....	13
2.2.4. A legitimidade das lotarias: entre benefício público e controvérsia.....	14
2.3. Da função redistributiva à sustentabilidade: desafios estratégicos das lotarias	15
CAPÍTULO 3 – O setor do jogo em Portugal e a SCML/JSC	19
3.1. Evolução histórica e institucional do jogo em Portugal.....	19
3.1.1. Estrutura organizacional do Departamento de Jogos.....	20
3.2. Regulação do jogo online e novos concorrentes	21
3.3. Mercado nacional e posição relativa da SCML/JSC.....	21
3.4. Perfis dos jogadores e implicações estratégicas.....	23
CAPÍTULO 4 – Metodologia.....	25
4.1. Abordagem metodológica.....	25
4.2. Desenvolvimento do modelo de <i>scoring</i>	27
4.2.1. Validação do modelo por especialistas.....	31
4.3. Amostra.....	31
CAPÍTULO 5 – Resultados e discussão	33
5.1. Caracterização da amostra	33
5.2. Resultados globais	34
5.3. Segmentação por <i>clusters</i> de maturidade.....	35
5.4. Posicionamento da SCML/JSC face à amostra.....	37
5.5. Avaliação por fator de análise.....	38
5.5.1. Fator 1: Comunicação sobre a sustentabilidade corporativa online	39

5.5.2.	Fator 2: Visão e valores organizacionais	40
5.5.3.	Fator 3: Estratégia de Sustentabilidade	41
5.5.4.	Fator 4: Governança da Sustentabilidade	42
5.5.5.	Fator 5: Materialidade	43
5.5.6.	Fator 6: Impactos, Riscos e Oportunidades	44
5.5.7.	Fator 7: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	45
5.5.8.	Fator 8: Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da EL.....	46
5.5.9.	Fator 9: Relato de Sustentabilidade	47
5.6.	Padrões e discussão crítica.....	48
5.7.	O caso da SCML/JSC	49
CAPÍTULO 6 – Conclusões e Recomendações		51
6.1.	Conclusões	51
6.2.	Implicações e recomendações.....	53
6.2.1.	Recomendações gerais e recomendações práticas para a SCML/JSC.....	53
6.3.	Limitações do estudo e oportunidades de investigação futura.....	55
Declaração sobre o uso de Inteligência Artificial		56
Referências Bibliográficas		57
Anexos.....		69
Anexo A – Organograma da SCML.....		70
Anexo B – Jogos que compõem o portefólio atual de jogos dos Jogos Santa Casa.....		71
Anexo C – Receitas brutas (M€) do setor de jogo em Portugal e quota de mercado (%) dos JSC (2019–2024).....		72
Anexo D – Quota de mercado dos Jogos Santa Casa no setor dos Jogos de Fortuna ou Azar em Portugal (2017-2023)		73
Anexo E – Vendas brutas (M€) dos JSC e do jogo online, quota de mercado dos segmentos (%) e razão entre JSC/Jogo Online (2019-2024).....		74
Anexo F – Variação anual das receitas brutas por segmento em Portugal (2019–2024)		75
Anexo G – Quota de mercado nas vendas brutas (JSC vs Jogo Online) (%) (2019–2024)		76
Anexo H – Revisão por especialistas do modelo de <i>scoring</i> : objetivos, procedimento e efeitos		77
Anexo I – Mapa de correspondência geral entre os fatores e subfatores do modelo de <i>scoring</i> e os referenciais considerados		80
Anexo J – Especificação completa do modelo de <i>scoring</i>		84
Anexo K – Membros regulares da European Lotteries: identificação e situação metodológica e na amostra.....		102
Anexo L – Distribuição da amostra por <i>clusters</i> de maturidade e operadores correspondentes		105
Anexo M – Pontuação dos operadores da amostra e da SCML/JSC por fator e subfator e <i>score</i> total		106
Anexo N – Avaliação das Visões e Valores Organizacionais dos Operadores –		112

Anexo O – Organização e representatividade dos temas materiais dos operadores de lotaria por secções e assuntos das Diretrizes de Sustentabilidade da EL	117
Anexo P – Âmbitos de Emissões GEE incluídos no inventário de carbono dos operadores que declaram monitorizar as suas emissões de GEE	119
Anexo Q – Síntese das metas de mitigação das Emissões GEE e neutralidade carbónica com que os operadores se comprometeram	120
Anexo R – Caracterização dos relatórios de sustentabilidade e documentos afins dos operadores	122

Índice de quadros e figuras

Índice de quadros

Quadro 4-1 - Tipologia e volume de fontes da amostra e da SCML/JSC analisadas.....	27
Quadro 4-2 – Visão geral dos referenciais que sustentam o modelo de scoring	28
Quadro 4-3 – Estrutura sumária do modelo de <i>scoring</i>	28
Quadro 4-4 - Exemplo de aplicação do modelo: Fator 5 (Materialidade).....	29
Quadro 4-5 – Distribuição dos membros regulares da EL por situação metodológica	31
Quadro 5-1 – Indicadores estatísticos da amostra	34
Quadro 5-2 – <i>Clusters</i> de maturidade	36
Quadro 5-3 – Indicadores estatísticos por fator do modelo de <i>scoring</i>	39
Quadro 5-4 - Principais indicadores estatísticos do Fator 1	39
Quadro 5-5 – Principais indicadores estatísticos do Fator 2	40
Quadro 5-6 - Principais indicadores estatísticos do Fator 3	41
Quadro 5-7 - Principais indicadores estatísticos do Fator 4	42
Quadro 5-8 - Principais indicadores estatísticos do Fator 5	43
Quadro 5-9 - Principais indicadores estatísticos do Fator 6.....	44
Quadro 5-10 – Principais indicadores estatísticos do Fator 7	45
Quadro 5-11 – Principais indicadores estatísticos do Fator 8	46
Quadro 5-12 – Principais indicadores estatísticos do Fator 9	47

Índice de figuras

Figura 2-1 – Questões emergentes da exploração da integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica. (Traduzido de Engert et al., 2016)	9
Figura 5-1 - Operadores ordenados de forma decrescente de acordo com os scores finais e posição no ranking.....	35
Figura 5-2 – Posição relativa da SCML/JSC no ranking na amostra, com inclusão a título comparativo.....	37

Índice de abreviaturas

CDP	– Carbon Disclosure Project
CSRD	– Corporate Sustainability Reporting Directive
CVP	– Criação de Valor Partilhado
DJ	– Departamento de Jogos
EL	– European Lotteries
ESG	– Environment, Social and Governance
ESRS	– European Sustainability Reporting Standards
GEE	– Gases com Efeito de Estufa
GRI	– Global Reporting Initiative
IFRS	– International Financial Reporting Standards
IIRC	– International Integrated Reporting Council
ISSB	– International Sustainability Standards Board
INE	– Instituto Nacional de Estatística
JSC	– Jogos Santa Casa
JSE	– Jogos Sociais do Estado
ODS	– Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	– Organização das Nações Unidas
OSFL	– Organizações Sem Fins Lucrativos
RSC	– Responsabilidade Social Corporativa
SASB	– Sustainability Accounting Standards Board
SCML	– Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
SRIJ	– Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos
TCFD	– Task Force on Climate-related Financial Disclosures
UE	– União Europeia
UNGC	– United Nations Global Compact
WLA	– World Lottery Association

CAPÍTULO 1

Introdução

A indústria de jogos de sorte e azar constitui um mercado transnacional, altamente lucrativo e socialmente controverso (Fiedler et al., 2021; Tetřevová, 2023), marcado por externalidades negativas intrínsecas (Hancock et al., 2008) e por forte heterogeneidade de modalidades, modelos de negócio e enquadramentos regulatórios. As lotarias¹, historicamente associadas à redistribuição para fins sociais, continuam a representar o subsetor mais significativo, mas enfrentam perda de peso relativo face ao jogo online, num contexto de crescente digitalização (The Business Research Company, 2024) e de escrutínio público (Palazzo & Richter, 2005; The European Lotteries [EL], 2023b).

No espaço europeu, as lotarias assumem uma relevância económica e social singular, canalizando milhares de milhões de euros para áreas como a ação social, a saúde, a cultura e o desporto. A European Lotteries (EL), associação de cúpula que reúne as lotarias nacionais europeias, tem desempenhado um papel central na impulsão deste modelo redistributivo, orientado para o benefício público e assente em valores de sustentabilidade e integridade.

Em Portugal, a responsabilidade de gerir os jogos sociais do Estado, atribuída à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML)² desde a concessão da primeira lotaria, em 1783, e de assumir este papel redistributivo, é exercida através dos Jogos Santa Casa (JSC). Em 2024, os JSC distribuíram 673 milhões de euros para áreas sociais, culturais e de saúde, mas enfrentam perda de quota de mercado face ao jogo online (Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa [DJSCML], 2025; Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos [SRIJ], 2025), um perfil envelhecido de jogadores, fraca penetração digital (Balsa et al., 2023; DJSCML, 2025) e crescente escrutínio (Morgado et al., 2023).

O seu enquadramento organizacional é um caso paradigmático de hibridismo: uma organização sem fins lucrativos, com elevado estatuto de aceitação social decorrente da sua reconhecida missão social, explora ao mesmo tempo uma atividade de jogo altamente

¹ Por razões históricas, o termo “lotaria” designa comumente o segmento dos jogos de fortuna ou azar, jogos a dinheiro, que são explorados pelo e em nome do Estado, não obstante este tipo de jogos inclua hoje modalidades como apostas desportivas e jogos mútuos, além das lotarias propriamente ditas, como a lotaria nacional e a lotaria instantânea. Em Portugal, o termo é frequentemente utilizado como sinónimo de Jogos Sociais do Estado (JSE). Esta ambivalência terminológica, presente na literatura, nos documentos institucionais e nos usos quotidianos, será respeitada ao longo do texto, procurando-se sempre assegurar a devida contextualização do termo.

² A autora é trabalhadora da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Toda a informação analisada neste estudo foi obtida exclusivamente através de evidência pública.

rentável e controversa, associada a externalidades negativas significativas – o que configura um paradoxo na sua legitimidade (Palazzo & Richter, 2005; Suchman, 1995).

Neste contexto de dualidade – entre o propósito de benefício público e a pertença a uma indústria controversa – e perante desafios acrescidos de mercado e reputação, a sustentabilidade³ tem vindo a afirmar-se, conduzida pelas organizações representativas do setor (EL, 2021, 2024; World Lottery Association [WLA], 2024), como eixo estratégico de legitimação, diferenciação e competitividade das lotarias. Este movimento é consistente com a literatura sobre indústrias controversas, onde a sustentabilidade é frequentemente mobilizada como mecanismo de legitimação (Palazzo & Richter, 2005).

A função redistributiva, por si só, já não basta: os operadores enfrentam hoje a necessidade de integrar fatores ambientais, sociais e de governação (*Environmental, Social and Governance* (ESG)) assegurando responsabilidade, transparência e resiliência para responder às novas pressões regulatórias e sociais e expectativas das partes interessadas.

É neste enquadramento que se situa o problema de investigação: apesar da relevância estratégica e social das lotarias, o grau em que os operadores europeus – incluindo a SCML/JSC – integram a sustentabilidade nas suas estratégias corporativas permanece pouco explorado na literatura e escassamente documentado em análises comparativas. Esta lacuna de conhecimento suscita questões sobre o impacto na legitimidade futura da SCML/JSC e na sua capacidade de competir neste contexto de transformação setorial.

A investigação procura responder a três questões centrais: (i) Como integram os operadores de lotaria europeus a sustentabilidade? (ii) Qual o grau de maturidade dessa integração? (iii) Como se posiciona a SCML/JSC face aos seus pares? Para tal, foram definidos cinco objetivos específicos: (i) mapear as abordagens de integração da sustentabilidade pelos operadores de lotaria europeus com base na comunicação e

³ Ao longo da dissertação, surgem diferentes termos para designar o compromisso das empresas e organizações com a gestão dos seus impactos sociais, ambientais e de governação, incluindo Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sustentabilidade e ESG (Environmental, Social and Governance) Como abordado na secção 2.1.1, os discursos empresariais e regulatórios e, em alguns casos, mesmo a literatura académica nem sempre distinguem claramente estes conceitos, sendo muitas vezes utilizados de forma intercambiável (Bansal & Song, 2017; Carroll & Shabana, 2010; Montiel, 2008). No texto, a opção terminológica será flexível e dependerá do contexto específico. Sustentabilidade será o termo primário e preferencial para descrever a abordagem integrada de longo prazo às questões ambientais, sociais e de governação. RSC será utilizada quando pertinente, especialmente no seu enquadramento histórico e académico, e ESG será empregue ao referir o enquadramento ambiental, social e de governação, fatores/práticas, métricas e regulamentação. Quando se tratarem autores ou documentos que utilizam explicitamente um dos termos, respeitar-se-á a terminologia original para garantir rigor conceptual.

reportes públicos; (ii) aferir níveis relativos de maturidade; (iii) identificar padrões de legitimação e diferenciação associados à sustentabilidade; (iv) posicionar a SCML/JSC entre os pares europeus; (v) extrair implicações e recomendações para a gestão da SCML/JSC e para o setor.

No plano académico, a dissertação procura contribuir para colmatar três lacunas principais: (i) a fragmentação e concentração temática da investigação sobre sustentabilidade em setores controversos (Jansen et al., 2024), com cobertura limitada no setor do jogo e, em particular, nas lotarias, sendo a produção existente tendencialmente centrada no risco de dependência do jogo, comunicação/relato e legitimidade (Tetřevová, 2023; Lee et al., 2021); (ii) a ausência de análises comparativas sistemáticas da integração da sustentabilidade em operadores de lotaria europeus; (iii) a necessidade de compreender como organizações sem fins lucrativos híbridas, como a SCML, conciliam atividades assentes em fontes de legitimidade divergentes.

Os contributos esperados são: (i) enriquecer a literatura sobre sustentabilidade e legitimidade em setores controversos; (ii) oferecer uma leitura comparativa que apoie a convergência com tendências globais; (iii) clarificar por que a função redistributiva deve ser complementada por fatores ESG consistentes para assegurar legitimidade, competitividade e resiliência; (iv) proporcionar à SCML/JSC bases para avaliar o valor da integração da sustentabilidade na sua estratégia de gestão, alinhada com o seu mandato público e contexto competitivo e (v) fornecer recomendações práticas.

A dissertação organiza-se em seis capítulos. O Capítulo 1 introduz o tema, o enquadramento, o problema de investigação, os objetivos e os contributos esperados. O Capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, abordando os fundamentos da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade, a sua integração estratégica em empresas e organizações sem fins lucrativos, bem como o papel da sustentabilidade em setores controversos e os desafios das lotarias. O capítulo 3 contextualiza o setor do jogo em Portugal e a SCML/JSC. O capítulo 4 descreve a metodologia e a definição da amostra. O capítulo 5 apresenta os resultados e a discussão, desde a caracterização da amostra até à análise detalhada, aos padrões de integração da sustentabilidade e ao posicionamento da SCML/JSC. Por fim, o capítulo 6 sintetiza as conclusões e avança recomendações, assim como identifica limitações e caminhos para investigação futura.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

Este capítulo analisa criticamente os principais conceitos e enquadramentos teóricos sobre responsabilidade social corporativa (RSC) e sustentabilidade, traçando a sua evolução, convergência e aplicação estratégica. O objetivo é compreender a relevância da integração da sustentabilidade na estratégia corporativa e a sua pertinência para setores com diferentes lógicas de legitimidade.

Embora a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) constitua um caso paradigmático de organização híbrida – simultaneamente com missão social e responsável pela exploração dos Jogos Sociais do Estado (JSE) –, a análise foca-se em contributos teóricos mais amplos, aplicáveis a organizações sem fins lucrativos (OSFL) e a setores controversos. A revisão contempla, assim, três âmbitos: os fundamentos da RSC e da sustentabilidade e a sua integração estratégica; a aplicação em OSFL, destacando os desafios de gestão e legitimação; e o enquadramento da sustentabilidade em setores controversos, com atenção particular ao jogo e às lotarias.

2.1. RSC e Sustentabilidade: Fundamentos e integração estratégica

2.1.1. Fundamentos da RSC e da Sustentabilidade

A formulação do conceito de RSC é geralmente atribuída a Bowen (1953), que a define como “as obrigações dos empresários de prosseguirem as políticas, tomarem as decisões ou seguirem as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” [tradução nossa] (1953, como citado por Carroll, 1999, p. 270). Desde então, a literatura tem enfatizado a responsabilidade moral e ética na gestão (Carroll, 1991), a relevância das partes interessadas (Freeman, 1984; Freeman & McVea, 2005), a necessidade de ação concreta (Elkington, 1994, 1998, 2004; Zadek, 2004), a gestão de tensões entre objetivos (Bansal & DesJardine, 2014; Giovannoni & Fabietti, 2013; Hahn et al., 2010) e o compromisso com o bem comum e a criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2007). Estes elementos continuam a estruturar as abordagens contemporâneas de RSC e de sustentabilidade corporativa.

O relatório *Our Common Future* (World Commission on Environment and Development, 1987) trouxe para o centro do debate a integração das dimensões ambiental, social e económica, implicando as empresas como agentes de mudança (ver também Elkington, 1994, 1998, 2004, para o conceito de Triple Bottom Line). A

sustentabilidade corporativa emergiu neste contexto, inicialmente como extensão da RSC, mas afirmando-se como enquadramento mais amplo e sistêmico, com origens distintas – a RSC na ética empresarial e a sustentabilidade nas ciências ambientais e de sistemas – mas uma trajetória de convergência na valorização do papel social das empresas (Bansal, 2002; Bansal & Song, 2017; Kleine & von Hauff, 2009). A teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), reforça esta visão, atribuindo um papel estratégico à gestão das relações da empresa com todos os que afetam ou são afetados pela sua atividade (Freeman & McVea, 2005).

Este desenvolvimento foi consolidado pela pirâmide da RSC (Carroll, 1991, 2016), que estrutura responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas como dimensões iterativas e com intersecções (Schwartz & Carroll, 2003), e pelo modelo *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994) que propõe medir o sucesso empresarial através de indicadores económicos, sociais e ambientais. A globalização e iniciativas internacionais e transnacionais como o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) (2000), os Objetivos do Milénio (2000), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (2015) e os Princípios Orientadores da ONU para Empresas e Direitos Humanos (2011) promoveram uma maior integração destes temas na gestão (Latapí Agudelo et al., 2019).

A proposta de Criação de Valor Partilhado de Porter e Kramer (2011; 2006) aproximou sucesso económico e valor social, defendendo a incorporação do tema no discurso da estratégia empresarial. O impacto do modelo é inegável, ao tornar mais compreensível o papel social das empresas, e mantém-se relevante, mas as críticas apontam-lhe limites, nomeadamente os de desconsiderar a existência de tensões entre objetivos económicos, sociais e ambientais, de reaproveitar conceitos prévios sem o reconhecer (Crane et al., 2015; Visser, 2013, 2018), e de assumir cenários vantajosos (*win-win*) generalizados (Crane et al., 2014).

Apesar da crescente adoção dos conceitos de RSC e sustentabilidade, a implementação continua a enfrentar desafios. De acordo com Carroll (2015, 2021) e Elkington (2018), não se alterou ainda a dominância da visão empresarial centrada no desempenho financeiro. Os relatórios de sustentabilidade, que deveriam expressar estratégias integradas, são, com frequência, usados como instrumentos de conformidade administrativa e reputação, destacando práticas já consolidadas ou de fácil mensuração e manifestando intenções abstratas, em detrimento de metas concretas e transformadoras – e para horizontes temporais futuros – o que conduz a uma desconexão entre a retórica e a

prática – e a riscos de “*greenwashing*” – e condiciona o impacto real na estratégia e na cultura organizacional. (Du Toit, 2024; Sneideriene & Legenzova, 2025).

A proliferação de terminologias – cidadania corporativa, ética empresarial, RSC, sustentabilidade e ESG – adiciona ambiguidade conceptual. Em diferentes contextos, incluindo o académico, os termos são muitas vezes usados de forma intercambiável, refletindo sobreposição de conteúdo e objetivos. (Carroll & Shabana, 2010; Kleine & von Hauff, 2009; Montiel, 2008; Sneideriene & Legenzova, 2025). Ao mesmo tempo, a literatura sublinha afinidades fortes, mas não identidade estrita entre RSC e sustentabilidade (Bansal, 2002; Kleine & von Hauff, 2009).

Observa-se ainda uma tendência de prevalência do conceito de sustentabilidade sobre o de RSC que, segundo Carroll (2015), se deve ao facto de o termo “sustentabilidade” tender a gerar menos resistência entre gestores face a “RSC”, por ser percecionado como mais neutro e orientado para o longo prazo. E, para Bansal & Song (2017), esta transição espelha a valorização da sustentabilidade como fator estratégico e de resiliência, evoluindo de uma abordagem normativa para outra mais instrumental.

Embora as designações variem, o sentido da evolução é comum: integrar de forma consistente, profunda e ativa as dimensões social, ambiental e de governação na gestão empresarial.

2.1.2. Integração estratégica em empresas e OSFL

A convergência entre RSC e sustentabilidade, aliada ao reconhecimento crescente do seu papel na resiliência e perenidade das organizações, reforçou a necessidade da sua integração estratégica, deixando de ser tratadas como complemento secundário (Porter & Kramer, 2011; Bansal & DesJardine, 2014).

Para Bryson (2018), a gestão estratégica implica articular continuamente o planeamento com a implementação, de forma a fortalecer a missão organizacional, cumprir mandatos e criar valor público. O planeamento estratégico, por sua vez, define as decisões fundamentais que moldam a identidade e as ações da organização. Assim, a estratégia corresponde a um “padrão de objetivos, políticas, programas, projetos, ações, decisões ou afetação de recursos que definem o que é uma organização, o que faz e porque o faz” (Bryson, 2018, p. 9).

A adoção da sustentabilidade como fator de competitividade e resiliência requer a sua incorporação nos processos normativos, estratégicos e operacionais das organizações, recorrendo a abordagens e ferramentas estratégicas semelhantes às de outras decisões de

negócio (Baumgartner, 2014; Engert & Baumgartner, 2016; Zadek, 2004). A questão central, já não é por que razão uma organização deve atuar de forma sustentável, mas sim como pode integrar eficazmente a sustentabilidade na sua estratégia (Baumgartner, 2014).

Apesar do reconhecimento e avanços teóricos, a sustentabilidade corporativa permanece muitas vezes subordinada à lógica financeira, e como elemento retórico sem implementação concreta (Elkington, 2018). Esta assimetria entre discurso e prática é consistente com a evidência da literatura, de que a comunicação e o relato sobre temas ambientais, sociais e de governação pode funcionar como um mecanismo de gestão de perceções e legitimação simbólica, recorrendo a “*organized hypocrisy*” e a “*organizational façades*” para conciliar pressões externas com práticas internas, sem alterar substancialmente as segundas (Cho et al., 2015). De modo semelhante, parte da adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), assume contornos sobretudo simbólicos, com risco de *SDG-washing* (Munro, 2020). Estas dinâmicas reforçam a necessidade de mecanismos de governação, métricas e *accountability* que sustentem a integração estratégica (Baumgartner, 2014; Engert & Baumgartner, 2016).

Engert et al. (2016) demonstram que, apesar do aumento de investigação sobre integração estratégica da sustentabilidade, a transposição para a prática permanece frágil. Estudos recentes confirmam esta lacuna: apenas 24% dos líderes empresariais afirmam ter uma visão estratégica clara sobre como integrar fatores ESG (EY, 2024), e apenas 14% recorrem a dados de sustentabilidade como motor de inovação (IBM, 2024).

Este cenário revela obstáculos persistentes: a dificuldade em institucionalizar a sustentabilidade (Bansal, 2002), em converter o *business case* da sustentabilidade – racional económico-organizacional que traduz fatores ESG em criação de valor (custos, risco, receitas e acesso a capital) – em guia efetivo de gestão (Schaltegger et al., 2012, 2019; Busch et al., 2023), e em superar a prevalência de horizontes de curto prazo sobre compromissos de longo prazo (Bansal & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2010). Como consequência, os princípios ambientais, sociais e de governação tendem a ser secundarizados muitas vezes quando colidem com objetivos financeiros imediatos.

Para responder a estes desafios, Engert et al. (2016) propõem o modelo apresentado na Figura 2-1, estruturado em três áreas interdependentes: influências organizacionais, que determinam a adaptação da estratégia à cultura e estrutura da organização; fatores impulsionadores internos e externos, como a regulação e as exigências das partes interessadas; e fatores de suporte e impedimentos, que condicionam a implementação eficaz.

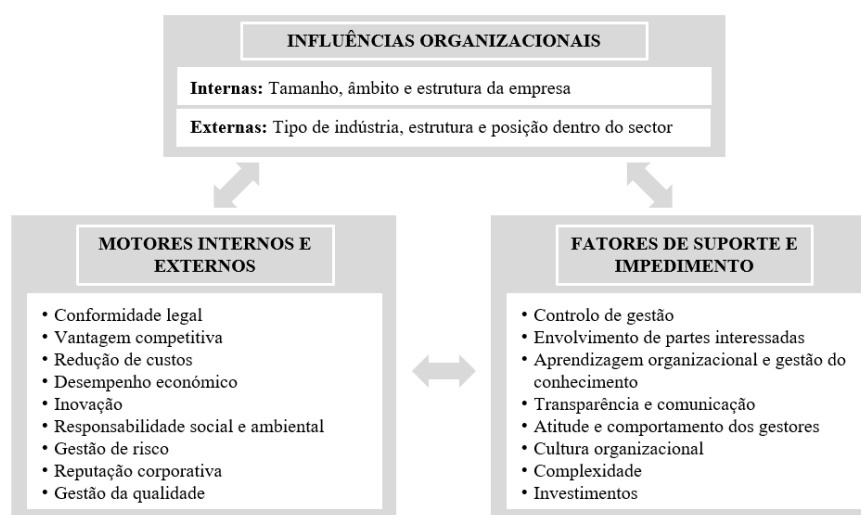


Figura 2-1 – Questões emergentes da exploração da integração da sustentabilidade corporativa na gestão estratégica. (Traduzido de Engert et al., 2016)

Num estudo de caso sobre o *gap* entre a teoria e a prática, Engert e Baumgartner (2016) demonstraram que o sucesso da integração da sustentabilidade depende da coerência entre visão, estrutura organizacional e processos, do envolvimento da liderança e da transparência na medição do desempenho sustentável.

Estes desafios – desde a dificuldade em institucionalizar a sustentabilidade até à prevalência de objetivos financeiros imediatos – evidenciam a necessidade de não restringir o *business case* ao retorno económico direto. Mostram também a importância de reconhecer a existência de objetivos aparentemente antagónicos. Mas é por isso que importa assegurar a conciliação entre metas de curto prazo e compromissos de longo prazo. Só desse equilíbrio pode resultar inovação, resiliência e criação de valor partilhado (Bansal & DesJardine, 2014; Porter et al., 2012; Porter & Kramer, 2011).

Esta necessidade de integração não se aplica apenas às empresas. As OSFL enfrentam igualmente pressões de financiadores e partes interessadas, incluindo beneficiários diretos e comunidade em geral (Kolb, 2018).

Tal como no setor lucrativo, a profissionalização da gestão das OSFL tem vindo a ganhar relevo desde os anos 1980 (Maier et al., 2016), impulsionada pela concorrência por recursos e pela exigência de transparência e prestação de contas. A adoção de ferramentas de planeamento estratégico, inovação e controlo de gestão tem permitido reforçar o impacto, capacidade de financiamento e legitimidade (Laurett & Ferreira, 2018). Em Portugal, porém, esta tendência é ainda incipiente: em 2018, apenas 16,4% das entidades da economia social elaboravam um plano estratégico (INE, 2020), evidenciando a fragilidade da profissionalização da gestão no setor.

A ausência de planeamento estruturado, como acontece noutras matérias de gestão, reduz significativamente as condições para que a integração dos aspetos ambientais, sociais e de governação se concretize de forma coerente e eficaz.

O propósito das OSFL não pode limitar-se à missão declarada: importa observar também como exercem a missão e como gerem os seus impactos, incorporando de forma consistente as preocupações e expectativas das partes interessadas. Tal como nas empresas, não são apenas os fins que importam, mas também os meios. (Suchman, 1995)

A integração estratégica da sustentabilidade é igualmente determinante para a atratividade das OSFL como parceiras de empresas e financiadores. Estes, cada vez mais sujeitos a fatores ESG, procuram aliados alinhados com os seus princípios, valorizando reputação e a capacidade de gerar impacto mensurável (Porter & Kramer, 2002). Snipes e Oswald (2010) demonstraram empiricamente que a reputação da OSFL é o critério mais determinante na decisão de doação. Assim, ao não incorporarem a sustentabilidade na governação e no modelo operativo, as OSFL tornam-se menos competitivas na captação de recursos e arriscam comprometer a sua viabilidade financeira.

Ou seja, empresas e OSFL partilham a mesma exigência: integrar a sustentabilidade como estratégia e processo. Ter uma missão legítima ou um propósito intrinsecamente social não basta, é necessário gerir os impactos de forma responsável, coerente e transparente. A RSC e a sustentabilidade não são inerentes a nenhum tipo de organização – são dimensões que devem ser incorporadas ativamente na gestão, para reforçar impacto, resiliência e relevância social (Plaisance, 2021).

2.2. Sustentabilidade em setores com legitimidade oposta: OSFL e jogo

2.2.1. A Teoria da Legitimidade e a sustentabilidade

A legitimidade organizacional refere-se à aceitação social de uma organização e à percepção de que os seus serviços, produtos, valores e práticas são adequados, desejáveis ou apropriados no contexto social em que opera (Lindblom, 1994, comocitado em Deegan, 2002; Suchman, 1995). Esta aceitação é socialmente construída, dinâmica e passível de ser reforçada, desafiada ou perdida, em função das ações da organização e das percepções e expectativas das partes interessadas (Suchman, 1995; Miller & Michelson, 2013).

Segundo Deegan (2002), com base na definição de contrato social de Mathews (1993), as organizações operam sob uma aceitação implícita da sociedade. A Teoria da

Legitimidade, desenvolvida a partir dos contributos de Dowling e Pfeffer (1975) e consolidada por Suchman (1995) e Deegan (2002), parte do pressuposto de que as organizações devem demonstrar que os seus benefícios superam os seus custos sociais. Quando ocorre um desalinhamento entre valores organizacionais e expectativas sociais, a legitimidade pode ser comprometida, resultando em perda de confiança, boicotes, dificuldades de financiamento, restrições regulatórias e erosão reputacional (Deegan, 2002). Revisões recentes consolidam estas perspetivas, destacando mecanismos de conquista, manutenção e reparação da legitimidade e os seus microfundamentos, enquanto juízos sociais de partes interessadas (Deephhouse et al., 2017).

No contexto atual, marcado por desafios sociais, éticos e ambientais, alinhar as organizações com as expectativas sociais tornou-se imperativo. Contudo, os desafios de legitimação variam consoante a natureza e o setor onde operam.

Em setores controversos – como tabaco, álcool e jogo –, a legitimidade não é concedida automaticamente e exige construção e manutenção permanentes, dada a perceção negativa associada à atividade e o elevado escrutínio público (Reast et al., 2013).

Nestes contextos, a licença social para operar torna-se central, exigindo processos continuados de envolvimento e prestação de contas (Gehman et al., 2017), e estratégias de legitimação, nas quais a responsabilidade social desempenha um papel decisivo (Cai et al., 2012; Palazzo & Richter, 2005).

Assim, enquanto para organizações com aceitação social favorável, como as OSFL, a responsabilidade social funciona como mecanismo de consolidação de confiança, construção reputacional e resposta ao escrutínio crescente, para organizações de setores controversos, como é o jogo, constitui primordialmente uma estratégia essencial de defesa e construção de aceitação social. Existem, contudo, organizações em que estas lógicas distintas coexistem, como as OSFL que exploram atividades económicas em setores controversos, configurando casos de “*hybrid organizing*”, isto é, os processos através dos quais as organizações combinam e operacionalizam múltiplas lógicas institucionais (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013).

2.2.2. OSFL: da missão ao compromisso organizacional com a sustentabilidade

Apesar de as OSFL partirem de uma missão orientada para o bem comum, essa aparente vantagem não garante legitimidade automática nem alinhamento com os princípios do desenvolvimento sustentável. Tal como as empresas, estas organizações devem assegurar

a integridade da sua atuação, gerir riscos e impactos ambientais e sociais, garantir os direitos laborais e implementar práticas de governação ética e inclusiva (Plaisance, 2021).

A literatura sobre responsabilidade social no setor não lucrativo continua, no entanto, pouco desenvolvida (Daub et al., 2014; Lin-Hi et al., 2015; Păceșilă & Colesca, 2020; Plaisance, 2021). O foco tem estado sobretudo na responsabilidade social das empresas, negligenciando como as OSFL percebem e operacionalizam a sua própria responsabilidade (Waters & Ott, 2014). Entre os obstáculos identificados está a própria terminologia – “responsabilidade social empresarial” ou “corporativa” (Lin-Hi et al., 2015) –, o que levou alguns autores a propor a adoção do conceito mais abrangente de responsabilidade social organizacional (RSO), aplicável a qualquer organização, independentemente da sua natureza jurídica (Pope et al., 2018).

Apesar desta lacuna, começam a surgir sinais de mudança, com algumas OSFL pioneiras a adotarem práticas estruturadas de sustentabilidade, e com um maior debate público em torno do tema (Knott & Wilson, 2024). Ainda assim, a integração permanece restrita: por exemplo, no Reino Unido, dados de 2019 e 2021 indicavam que entre as 100 maiores instituições de caridade, apenas duas tinham políticas formais de responsabilidade social e cerca de 10% um profissional dedicado (2019) e que, das 50 maiores, apenas uma minoria tinha fixado metas de neutralidade carbónica (2021) (Forster Communications, 2019, 2021). Em Portugal, os indicadores mais recentes disponíveis são de 2018 (INE, 2020): apenas 16,4% das entidades elaboravam planos estratégicos, 6,6% publicavam relatórios de responsabilidade social e 5% integravam critérios de sustentabilidade nas aquisições. Simultaneamente, o aumento das necessidades sociais, a redução do financiamento público e escândalos de má gestão acentuaram o escrutínio sobre as OSFL.

Financiadores e partes interessadas exigem hoje mais transparência, boa governação e garantias de impacto (Gazzola et al., 2017; Pope & Bromley, 2023; Knott & Wilson, 2024). Neste contexto, a responsabilidade social tende a afirmar-se não apenas como reação ao escrutínio, mas como estratégia de fortalecimento da confiança, de reforço da legitimidade e de demonstração do impacto social efetivamente criado (Knott & Wilson, 2024; Pope & Bromley, 2023).

Assim, além de proclamarem uma missão socialmente legítima e útil, as OSFL precisam de demonstrar que a exercem de forma transparente, responsável e sustentável, reforçando não apenas a sua legitimidade, mas também a sua capacidade de diferenciação e resiliência.

2.2.3. Sustentabilidade como legitimação em setores controversos: o caso do jogo

Alguns setores e atividades comerciais, apesar de legais, são considerados controversos ou “pecaminosos”, por envolverem produtos ou serviços associados a potenciais danos sociais ou dilemas morais, como tabaco, álcool ou jogo (Lindgreen et al., 2012). Nestes setores, a legitimidade não é concedida automaticamente e exige construção e manutenção permanentes, dada a percepção negativa associada à atividade e o elevado escrutínio público (Miller & Michelson, 2013). Apesar do crescente interesse acadêmico no tema, a literatura continua escassa quanto às estratégias utilizadas pelas empresas controversas para construir e sustentarem legitimidade (Aqueveque et al., 2018; Yanide-Soriano et al., 2012). Manter a aceitação social é, por isso, essencial para a sua continuidade (Byrd et al., 2017; Vollero et al., 2019; Jo & Park, 2020) e a responsabilidade social surge neste contexto como instrumento estratégico de legitimação, funcionando como meio de mitigar riscos reputacionais, reforçar a licença social para operar e atenuar críticas sobre a atividade (Cai et al., 2012; Palazzo & Richter, 2005). O recurso a esta estratégia, contudo, levanta dúvidas quanto à autenticidade das ações. Enquanto alguns autores defendem que estas organizações podem, de facto, mitigar impactos negativos e gerar valor social, outros argumentam que a atenção a aspetos sociais, ambientais e de governação assume, sobretudo, uma função instrumental e de gestão da imagem (Miller & Michelson, 2013; Reast et al., 2013). Uma revisão recente da literatura sobre indústrias controversas confirma esta ambivalência, mostrando um campo ainda fragmentado e com ênfase desproporcionada na comunicação/*reporting*, em detrimento das etapas de planeamento, integração e institucionalização da RSC (Jansen et al., 2024).

O jogo a dinheiro constitui um exemplo paradigmático desta ambivalência: por um lado, é alvo de críticas recorrentes devido a externalidades negativas como o vício, problemas de saúde mental, exclusão social e criminalidade (Hancock et al., 2008); por outro, gera benefícios socioeconómicos relevantes, como a criação de emprego, a dinamização da economia, a redução do jogo clandestino e a canalização de receitas significativas para causas públicas (Miller & Michelson, 2013). A legitimidade da indústria resulta, assim, do equilíbrio entre estes polos, dependendo da capacidade de demonstrar que os benefícios sociais superam os impactos negativos.

Neste enquadramento, as políticas de jogo responsável têm assumido um papel central – e muitas vezes quase exclusivo – nas estratégias de RSC dos operadores, funcionando como eixo fundamental da sua legitimação. Medidas como programas de

autoexclusão, limites de aposta, mecanismos de informação e alerta ao consumidor, ou o financiamento de iniciativas de prevenção e tratamento do jogo problemático são hoje critérios obrigatórios de licenciamento em muitas jurisdições, particularmente na Europa, mas permanecem voluntários noutros contextos (Song et al., 2012). O investimento nestas medidas é frequentemente comunicado como sinal de responsabilidade e compromisso ético, ainda que em muitas jurisdições constitua já parte da conformidade legal básica exigida para operar, o que alimenta o risco de ser interpretado pelas partes interessadas como instrumental ou meramente reativo (Leung & Gray, 2016).

Ao mesmo tempo, a comunicação de políticas e os relatórios de sustentabilidade funcionam como mecanismo de sinalização, reduzindo a assimetria de informação e projetando compromisso junto das partes interessadas, sobretudo em setores sujeitos a escrutínio acrescido (Conte et al., 2023; Sardanelli et al., 2021). Contudo, a literatura alerta que os relatórios podem ter carácter simbólico, refletindo contradições entre discurso e prática e atuando como “fachadas” de legitimação (Cho et al., 2015). Estudos como o de Lee et al. (2018) mostram ainda que, em setores como o jogo, os clientes processam as mensagens de RSC de forma mais crítica, dada a perceção de risco de manipulação. Tal como apontam Shabana et al. (2017), estas práticas podem também ser interpretadas à luz do isomorfismo institucional, em que os operadores replicam discursos, políticas e formatos de reporte dominantes, não necessariamente por convicção estratégica, mas para responder a pressões regulatórias, normativas e miméticas, sinalizando pertença ao “clube” das organizações responsáveis.

2.2.4. A legitimidade das lotarias: entre benefício público e controvérsia

Dentro da indústria do jogo, as lotarias apresentam características que lhes conferem uma aceitação social relativamente superior a outros segmentos, como o jogo online ou os casinos. Ao serem exploradas diretamente pelo Estado ou por entidades concessionadas por este e sob forte regulamentação, tornaram-se instrumentos de financiamento público e de apoio a boas causas, canalizando parte significativa ou a totalidade das receitas para o orçamento do Estado e para programas sociais, desportivos ou de saúde (Cosgrave, 2021; Willmann, 1999).

A sua legitimidade assenta sobretudo na forte ligação ao Estado e na função de instrumentos de política pública que desempenham, associada à contenção do jogo ilegal, à prevenção da dependência e à preservação da ordem pública e mitigação da criminalidade (Gomes, 2007). Em contrapartida, estas entidades têm de assegurar a

proteção de menores e grupos vulneráveis e a devolução de receitas à sociedade, seja através dos orçamentos públicos, seja por afetação direta a causas sociais, culturais, desportivas ou de saúde. Neste enquadramento, as lotarias constituíram-se como uma das formas mais eficazes de legitimação do jogo, ao combinarem regulação pública rigorosa com redistribuição de receitas para o bem comum (Cosgrave, 2021; Willmann, 1999).

No contexto europeu, a European Lotteries (EL) reúne 66⁴ operadores nacionais de lotarias, 50 dos quais em países da UE, que partilham princípios de integridade, responsabilidade e benefício social, reforçando este modelo de legitimação (EL, 2023c).

Comparativamente aos jogos privados de fins estritamente comerciais, o modelo das lotarias distingue-se por três dimensões fundacionais: (i) monopólio ou licença exclusiva atribuída pelo Estado com mandato de interesse público, (ii) mecanismos específicos de proteção dos jogadores, em particular jovens e pessoas vulneráveis, através de regras como *pay-out* de prémios reduzido⁵ ou baixa frequência de sorteios, destinadas a dosear o impulso de jogar e a prevenir comportamentos aditivos e (iii) obrigação legal de redistribuir receitas de forma transparente para fins coletivos (Gomes, 2007).

Apesar deste posicionamento distintivo, a legitimidade das lotarias não é garantida de forma permanente. Beneficiam de uma imagem de “jogo responsável” e de contributo para o bem comum, mas permanecem expostas a riscos reputacionais inerentes à atividade do setor, como o estigma do jogo problemático (particularmente às lotarias instantâneas), a crítica à dependência de receitas públicas desta atividade e a perceção de instrumentalização da sua missão social. Como argumentam Miller & Michelson (2013), a aceitação das lotarias resulta menos da ausência de controvérsia e mais da sua capacidade de sustentar, ao longo do tempo, uma narrativa de benefício coletivo que compense os impactos negativos associados ao jogo.

2.3. Da função redistributiva à sustentabilidade: desafios estratégicos das lotarias

As lotarias sempre se legitimaram, em larga medida, pela sua função redistributiva, de canalizar receitas do jogo para o financiamento público e para boas causas. Contudo, num contexto de escrutínio crescente, transformação dos mercados (digitalização, migração para o online, transnacionalização e novos concorrentes, entre outros fatores), mudanças

⁴ Total de membros regulares à data de corte metodológico, dezembro de 2024.

⁵ O termo *pay-out* refere-se à percentagem do montante apostado que é devolvido aos jogadores sob a forma de prémio

de hábitos de consumo e novas exigências regulatórias e sociais, a redistribuição já não basta para sustentar a sua legitimidade. O setor enfrenta hoje o desafio de se reposicionar perante as partes interessadas e de reafirmar a relevância num mercado competitivo e em rápida mutação. Esse movimento é reconhecido pelas organizações representativas – como a World Lotteries Association (WLA) e a European Lotteries (EL) – que têm vindo a promover uma abordagem mais ampla e estratégica à sustentabilidade no setor, para lá da geração de receitas para o bem público e do jogo responsável, refletida nas suas estratégias e diretrizes recentes.

A WLA aprovou no final de 2023 uma estratégia quinquenal que prioriza a integração de fatores de sustentabilidade pelos seus membros (WLA, 2024) e sublinha o dever de cumprirem padrões elevados de responsabilidade social corporativa nas relações com as partes interessadas e com o ambiente (WLA, n.d.). No plano europeu, a EL introduziu em 2017 a sustentabilidade como valor fundamental e, em 2019, publicou Diretrizes de RSC – atualizadas em 2023 como Diretrizes de Sustentabilidade –, abrangendo ética, direitos humanos, ambiente, cadeia de abastecimento, consumo, comunidade, governação, gestão de risco, envolvimento de partes interessadas e comunicação e relato (EL, 2023b, p. 2).

A EL afirma que, além do jogo responsável – parte central e inalienável da missão das lotarias –, os operadores devem contribuir para o desenvolvimento sustentável e operar de forma ética, transparente e responsável (EL, 2021). Entre os benefícios que aponta – redução de riscos, reputação reforçada, vantagem competitiva, criação de valor partilhado e melhoria das relações com partes interessadas – destacam-se afinidades claras com o *business case* da sustentabilidade (Schaltegger et al., 2012, 2019).

Em síntese, esta mobilização parece decorrer de cinco vetores complementares:

(i) Legitimação (licença social para operar): responder à pressão para mitigar os impactos endógenos do setor e manter a aceitação social, prevenindo restrições adicionais. Exemplo: mais de metade dos membros da EL estão sujeitos a restrições legais à publicidade (EL, 2023c). Acresce que as atividades de jogo não cumprem os critérios do princípio ‘*Do No Significant Harm*’ da Taxonomia Europeia para Atividades Sustentáveis (Comissão Europeia, 2021), o que pode condicionar o acesso a financiamento “verde” e afetar a reputação (The European Lotteries, 2024a).

(ii) Alinhamento com as melhores práticas organizacionais: para além da defesa da licença social, importa convergir com as tendências corporativas globais e com as expectativas crescentes das partes interessadas. A presidência da EL tem sublinhado que

promover a sustentabilidade das lotarias e o seu alinhamento com os desafios globais é uma questão de integridade e de honrar o modelo das lotarias (Girandon, 2024).

(iii) Diferenciação setorial: Posicionar-se face a jogos com fins estritamente comerciais, apresentando-se como operadores mais responsáveis, com valor histórico, cultural e social e um modelo de negócio assente em responsabilidade, integridade e impacto para o bem comum (EL, n.d., 2017).

(iv) Competitividade de mercado: numa indústria em que o jogo online cresce rapidamente, a sustentabilidade pode ser fator de vantagem competitiva – desde que percebida como autêntica e coerente. Evidências mostram que perceções positivas de RSC influenciam volume, frequência e fidelização dos jogadores (Li et al., 2012). Num inquérito da KPMG (2022), 49% dos jogadores declararam valorizar princípios ESG e 50% o comportamento ético do operador, embora 60% desconhecessem as estratégias ESG, revelando falhas de comunicação. Entre os mais jovens, crescem as preocupações ambientais e sociais (Toukabri & Mohamed Youssef, 2023, como citados por Lopes et al., 2024, p. 1) e há uma tendência para escolhas de consumo mais conscientes (Djafarova & Fouts, 2022), ainda que persista o *attitude-behaviour gap* (Sharma et al., 2023) e fatores como preço, *pay-out*, serviço ao cliente e diversidade de jogos continuem a ser determinantes nas decisões dos jogadores (The Behavioural Insights Team, 2022).

(v) Antecipação regulatória: elevar a maturidade ambiental e social para preparar futuras exigências legais. Em 2022, a EL identificou níveis muito díspares de maturidade ambiental entre os seus membros (Davey, 2022). Antevendo “desafios potenciais de futuras medidas restritivas que possam ser postas em prática ao nível europeu para preservar os recursos naturais e limitar as emissões de gases com efeito de estufa” (EL, 2023a, p. 1), em 2023 lançou a sua primeira Iniciativa Ambiental centrada no uso de papel certificado e na medição e mitigação de emissões (EL, 2023a).

Em síntese, observa-se uma mudança estratégica: ao integrar a sustentabilidade para lá da função redistributiva – combinando responsabilidade social e ambiental, conduta responsável e transparência – as lotarias procuram reforçar legitimidade, diferenciar-se num setor controverso e assegurar competitividade e resiliência num contexto regulatório e de mercado em rápida evolução.

CAPÍTULO 3

O setor do jogo em Portugal e a SCML/JSC

Este capítulo apresenta o enquadramento histórico, institucional e regulatório do jogo em Portugal, destacando a evolução das lotarias e a atribuição da sua exploração à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). Analisa-se a configuração do Departamento de Jogos e da sua missão de exploração dos Jogos Sociais do Estado (JSE) através da marca Jogos Santa Casa (JSC), evidenciando o seu papel estratégico no financiamento da instituição e no apoio a fins sociais e de interesse público. O capítulo aborda ainda a regulação do jogo online e a emergência de novos concorrentes, que têm alterado profundamente a dinâmica competitiva da indústria. A análise inclui a evolução recente do mercado, a posição relativa da SCML/JSC e os perfis de jogadores, sublinhando desafios estratégicos. Este enquadramento sustenta a discussão metodológica do Capítulo 4 e prepara a interpretação crítica dos resultados no Capítulo 5.

3.1. Evolução histórica e institucional do jogo em Portugal

A exploração de jogos de fortuna e azar em Portugal conheceu, durante séculos, um enquadramento restritivo, marcado por longos períodos de proibição e repressão (Matoso et al., 2004). A transição para modelos regulados consolidou-se gradualmente, à medida que na Europa as lotarias passaram a ser entendidas como instrumentos legítimos de financiamento público.

A primeira lotaria portuguesa foi instituída por decreto régio em 1783 e atribuída à SCML. Após algumas interrupções, em 1893 o Estado conferiu-lhe a responsabilidade exclusiva da Lotaria Nacional, estatuto que mantém até hoje, no quadro mais vasto de exploração dos Jogos Sociais do Estado (JSE), em nome e por conta do Estado.

Em 1927, o jogo deixou de ser uma atividade proibida para passar a ser altamente regulada. O Regulamento do Jogo criou o Imposto Especial de Jogo e estabeleceu que a exploração de jogos de fortuna ou azar permanecia reservada ao Estado, ainda que passível de concessão a outras entidades, permitindo a coexistência da lotaria social com os jogos de casino e outras modalidades de jogo territorial.

A decisão de confiar a exploração das lotarias a uma organização sem fins lucrativos (OSFL) com missão social foi, segundo Ferreira (1998, p. 143, como citado em Gomes, 2007, pp. 58-59), “porventura, a mais coerente com a ideia de que se devem procurar corrigir os efeitos sociais nefastos do jogo através de uma política de afetação das receitas

às classes mais desfavorecidas”, dando origem a um modelo híbrido, em que a exploração de jogos é conjugada com a prossecução de fins de solidariedade.

Os resultados líquidos dos JSE são atualmente distribuídos por beneficiários legalmente definidos, incluindo organismos da administração central e regional nas áreas da ação social, saúde, desporto e cultura, bem como a própria SCML, para fins sociais. Em 2024, o montante distribuído ascendeu a 673 milhões de euros (Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa [DJSCML], 2025). De acordo com a tipologia de Gidluck (2018), que classifica a taxa de envolvimento das lotarias no financiamento de organizações da sociedade civil, Portugal enquadra-se na Categoria A, caracterizada por uma elevada canalização dos lucros para o bem público.

3.1.1. Estrutura organizacional do Departamento de Jogos

Na estrutura orgânica da SCML (Anexo A), é ao Departamento de Jogos (DJ) que está atribuída a exploração dos JSC. Trata-se de uma unidade orgânica própria, com missão operacional específica e funcionalmente distinta dos restantes departamentos, por concentrar a atividade económica associada à exploração dos jogos. Embora não possua personalidade jurídica, o DJ dispõe de orçamento, contas e relatório de gestão autónomos, nos termos da legislação aplicável à exploração dos JSE, e conta com cerca de 300 profissionais.

Do ponto de vista económico-financeiro, o DJ assume um papel estratégico no modelo de financiamento da SCML, já que a maior parcela do orçamento anual da instituição provém da afetação legal de uma quota-parte dos resultados líquidos dos JSE. Em 2024, essa transferência ascendeu a 198,6 milhões de euros (67,6% das receitas correntes da SCML). Para comparação, a maior fonte de receitas próprias derivou de vendas e serviços nas áreas da saúde e ação social, que representaram 33,9 milhões de euros (11,5% do total) (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa [SCML], 2025). Este enquadramento evidencia o carácter híbrido da SCML, enquanto OSFL cuja missão social é financiada, em larga medida, pela exploração de jogos.

Os JSE são explorados sob a marca comercial *Jogos Santa Casa* (JSC) desde 2004, integrando atualmente nove jogos no seu portefólio (Anexo B). Estes jogos são comercializados através de uma rede nacional de 4 925 mediadores e de canais digitais (portal multicanal desde 2004 e aplicação para dispositivos móveis desde 2016). Esta presença digital corresponde, essencialmente, à disponibilização desmaterializada dos

mesmos jogos comercializados na rede física, um formato distinto do que caracteriza o segmento de jogo online concorrencial.

3.2. Regulação do jogo online e novos concorrentes

Para além da configuração interna do DJ, importa considerar o enquadramento regulatório externo, marcado pela rápida expansão do segmento online. O crescimento exponencial do jogo online nos últimos anos, num mercado sem fronteiras físicas definidas, originou a proliferação de operadores ilegais e desencadeou, ao nível europeu, movimentos generalizados de regulamentação.

Em Portugal, esse quadro foi estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 66/2015, que criou o regime jurídico dos jogos e apostas online e atribuiu ao Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ)⁶ a competência para a concessão de licenças. No final de 2024, o mercado era composto por 17 operadores licenciados, num ambiente altamente competitivo. Apesar da regulação, o mercado ilegal manteve-se ativo: entre 2015 e 2024, o SRIJ notificou 1 371 operadores para cessarem atividade em Portugal e bloqueou 2 262 sites, confirmando a dificuldade de eliminação destas práticas (SRIJ, 2024).

A atividade de operadores ilegais acarreta riscos significativos para os jogadores – ausência de garantias quanto à segurança de dados e depósitos, falta de mecanismos de proteção e maior exposição a comportamentos de adição (SRIJ, 2024) – e para o Estado, pela perda de receitas fiscais e pelo risco acrescido de práticas ilícitas, como fraude ou branqueamento de capitais. Estes fatores reduzem também o potencial de receita canalizada para fins sociais, fragilizando o modelo público de redistribuição assegurado pela SCML/JSC. Neste contexto, a SCML/JSC enfrenta uma concorrência crescente do segmento online, cuja rápida expansão tem vindo a alterar de forma estrutural o equilíbrio do setor.

3.3. Mercado nacional e posição relativa da SCML/JSC

Entre 2019 e 2024, o mercado português de jogo cresceu cerca de 38%, passando de 1,9 para 2,6 mil milhões de euros em receitas brutas⁷, impulsionado sobretudo pelo segmento

⁶ O Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ) está integrado no Instituto do Turismo de Portugal e sujeito à tutela do Ministro da Economia, sendo responsável por garantir o regular funcionamento da prática e exploração de jogos de fortuna ou azar de base territorial e de jogos e apostas online. Cabe-lhe, nomeadamente, o controlo, a regulação e a inspeção dos jogos.

⁷ As receitas brutas de jogo correspondem ao valor total das vendas brutas deduzido do montante dos prémios atribuídos aos jogadores.

online. Nesse período, a quota da SCML/JSC caiu de 68,8% para 45,8%, sinalizando uma perda significativa de centralidade. Em 2024, do total de 2,6 mil milhões de euros de receitas, 1,4 mil milhões corresponderam ao mercado concorrencial, de fins estritamente comerciais (1,1 mil milhões do jogo online e 0,3 mil milhões do jogo territorial⁸), enquanto a SCML/JSC gerou 1,2 mil milhões. Esta evolução pode ser observada no Quadro do Anexo C e na Figura do Anexo D.

A pandemia de COVID-19 marcou um ponto de rutura: em 2020 a SCML/JSC registou uma quebra de 18%, mantendo em 2024 receitas ainda 8% abaixo do nível de 2019. Em contrapartida, o jogo online cresceu 17% em 2020 e 101% em 2021, consolidando desde então uma trajetória de expansão acelerada.

A comparação direta entre a SCML/JSC e o mercado de jogo online evidencia uma inversão de fundo. Se, em 2019, nas vendas brutas estavam em paridade⁹ (49,3% vs. 50,7%), em 2024 a SCML/JSC representava apenas 13,1%, contra 86,9% do online, como mostra a Figura do Anexo E. A razão entre os dois segmentos desceu de 0,97 para 0,15. Enquanto a SCML/JSC registou uma variação média anual ligeiramente negativa (– 1,3%), embora em recuperação desde 2022, o online cresceu em média 43% ao ano, atingindo em 2024 20,8 mil milhões de euros em vendas brutas, face a 3,1 mil milhões na SCML/JSC, conforme detalhado nos Anexos F e G.

A diferença profunda entre receitas e vendas brutas acentua a disparidade entre o modelo de negócio dos dois segmentos. No jogo online apenas 5,4% do valor apostado se converte em receita, devido ao elevado *pay-out* de prémios, um dos seus principais atrativos, associado ainda à comodidade de acesso e estratégias agressivas de marketing. Na SCML/JSC, pelo contrário, 38,1% do valor apostado é convertido em receita, coerente com a sua missão de gerar retorno de valor à sociedade.

No portefólio da SCML/JSC, a lotaria instantânea (Raspadinha) é o produto core, responsável em média por 55% das vendas brutas (2019-2024) e 59% em 2024, o que traduz uma dependência acentuada de um único produto. Embora seja a principal fonte de receita, a Raspadinha tem sido apontada na literatura como problemática, pela associação a riscos de adição (Vilaverde & Morgado, 2020), expondo a SCML/JSC a pressões de legitimidade social.

A este cenário soma-se uma fraca penetração digital, já que em 2024 apenas cerca de 5% das apostas são realizadas através do portal de jogo e da aplicação móvel. Entre os

⁸ Engloba casinos, salas de jogo e bingos.

⁹ As vendas brutas correspondem ao valor total das apostas efetuadas pelos jogadores.

fatores que explicam este desempenho contam-se uma estratégia centrada na rede física, limitações tecnológicas dos canais digitais e o perfil sociodemográfico dos apostadores, fatores que, em conjunto, condicionam a capacidade de adaptação da SCML/JSC a um mercado cada vez mais digital.

3.4. Perfis dos jogadores e implicações estratégicas

A capacidade de atrair novos jogadores sem perder a base atual será determinante para a sustentabilidade e competitividade da SCML/JSC. Em Portugal, cerca de 55,6% da população entre os 15 e os 74 anos participa em jogos a dinheiro, com maior incidência nas faixas etárias entre os 35 e os 64 anos (Balsa et al., 2023), o que confirma a relevância social do setor e evidencia a importância de compreender os perfis de jogadores e as novas dinâmicas de consumo num contexto de crescente digitalização e concorrência.

Na SCML/JSC, a participação é mais marcada entre jogadores de idades mais avançadas, menos propensos ao jogo digital (Balsa et al., 2023), e com menores níveis de escolaridade, sobretudo no caso da Rapsadinha. O estudo de Morgado et al (2023) mostra que os jogadores habituais deste produto apresentam probabilidade acrescida de pertencer a grupos socioeconómicos mais vulneráveis, o que sublinha a relevância social do debate em torno da sua centralidade na geração de receitas.

O jogo online, pelo contrário, atrai sobretudo jogadores mais jovens e digitalizados. Dos 4,7 milhões de jogadores registados em plataformas licenciadas em Portugal no final de 2024, 78,4% tinham menos de 45 anos, com forte peso da faixa 18 – 24 anos (SRIJ, 2025). As suas preferências recaem em apostas desportivas e casino online, enquanto jogos como o Euromilhões ou o Totoloto têm menor expressão (Farias & Antunes, 2024).

Este contraste revela um desafio estratégico para a SCML/JSC, o de captar públicos mais jovens e digitais sem perder a base tradicional de jogadores, que continua a sustentar uma parte significativa das receitas. A conjugação entre as transformações externas do setor e dos hábitos de consumo de jogo e a configuração atual do seu modelo de funcionamento coloca a SCML/JSC sob crescente pressão para rever a sua estratégia e reforçar o seu posicionamento como operador responsável, orientado para a criação de valor social positivo.

CAPÍTULO 4

Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para avaliar a integração da sustentabilidade, considerando as dimensões ambiental, social e de governação, nas estratégias corporativas dos operadores europeus de lotaria membros regulares da EL e para posicionar a SCML/JSC face aos seus pares. A investigação baseia-se em dados secundários obtidos a partir de documentação pública, permitindo construir um retrato sincrónico do setor e formular recomendações para os operadores e para a SCML/JSC. O processo metodológico articula três etapas principais: a recolha e avaliação de dados qualitativos, a construção de um modelo próprio de *scoring* e a aplicação do modelo à amostra de operadores, assegurando comparabilidade e consistência analítica.

4.1. Abordagem metodológica

Optou-se por um estudo exploratório e comparativo, baseado na análise sistemática de fontes documentais públicas. O carácter exploratório justifica-se pela escassez de investigação sobre integração da sustentabilidade na indústria do jogo, como evidenciado por Tetřevová (2023) e Lee et al. (2021) e pela adequação desta metodologia quando o conhecimento disponível é limitado e fragmentado (Saunders et al., 2023). Deste modo, foi possível identificar padrões emergentes e diferentes estádios de maturidade entre operadores, com base na sua comunicação e relato públicos sobre sustentabilidade.

Empregou-se uma abordagem metodológica mista, centrada na análise quantitativa realizada através de um modelo de *scoring* original, a qual foi precedida pela recolha, codificação e sistematização de dados qualitativos. Esta combinação permitiu assegurar a comparabilidade entre operadores e, em simultâneo, uma leitura contextualizada dos resultados, complementando o *scoring* com uma análise documental e interpretativa apoiada em evidência ilustrativa e quantificação descritiva de ocorrências.

O processo metodológico desenvolveu-se em três etapas interligadas.

(1) *Recolha e organização da informação*: a recolha seguiu um procedimento padronizado e igual para todos os operadores: identificação e arquivo de fontes públicas, nomeadamente site institucional, portal de jogo, relatórios de sustentabilidade/anuais/integrados, políticas/códigos e documentos estratégicos, registo

dos URLs e da data de consulta¹⁰, fontes reconhecidas como apropriadas e credíveis para a avaliação de práticas organizacionais (Bowen, 2009).

A recolha de dados decorreu entre junho de 2024 e dezembro de 2024, tendo-se considerado apenas informação publicamente disponível nesse período e priorizado a mais recente. O Quadro 4-1 sintetiza o tipo e volume das fontes consultadas. Para assegurar comparabilidade, definiram-se critérios de inclusão: jogo responsável e donativos/“Boas Causas” foram tratados como *baseline* setorial (inerentes ao modelo das lotarias), exigindo-se referências concretas a pelo menos um aspeto de sustentabilidade (ambiental, social ou de governação) que permitisse análise comparável. A leitura e organização dos conteúdos foi apoiada pelo MAXQDA, que possibilitou a codificação dos conteúdos, com uma lista de códigos alinhada com os fatores e subfatores do modelo. Cada excerto relevante ficou ligado à sua fonte, garantindo rastreabilidade entre evidência e classificação.

(2) *Construção do modelo de scoring*: Foi desenvolvido um modelo próprio de *scoring*, ancorado em referenciais internacionais e setoriais de sustentabilidade, revisto criticamente por um painel de especialistas. A metodologia e os principais contributos do painel estão descritos na secção 4.2.

(3) *Aplicação do modelo*: A aplicação seguiu os mesmos passos para todos os operadores: recolha da evidência por fator e subfator; atribuição do nível segundo as regras do Anexo J; conversão para a escala [0–1] e aplicação dos pesos e registo do fundamento da classificação. Quando não existia evidência pública, a pontuação foi 0 (“Não/N.D.”). Para além da pontuação, realizou-se uma análise de conteúdo dos tópicos abrangidos pelos fatores (contagens simples, sínteses e exemplos), que serviu para contextualizar os *scores* e identificar padrões setoriais. Embora a SCML/JSC seja membro regular da EL, a sua avaliação foi realizada em separado – aplicando os mesmos critérios e tipos de fontes usados para os restantes operadores –, por constituir o objeto central do estudo e para reforçar a objetividade comparativa.

A interpretação dos resultados recorreu a estatística descritiva para caracterizar a distribuição dos *scores* obtidos. Para identificar discontinuidades e segmentar os

¹⁰ Dado que muitos websites e documentos estavam escritos nas respetivas línguas nacionais, recorreu-se a ferramentas de tradução automática (Google Translator e DeepL Translate) para a sua tradução para inglês e/ou português. As limitações de precisão inerentes a este tipo de ferramenta foram mitigadas pela interpretação cuidada do contexto.

operadores em *clusters* de maturidade de integração da sustentabilidade, utilizou-se a técnica dos intervalos naturais (Jenks, 1967).

Quadro 4-1 - Tipologia e volume de fontes da amostra e da SCML/JSC analisadas (elaboração própria)

Tipo de fonte	Descrição / exemplos	Total (n)
Websites institucionais	Páginas “Sustentabilidade/ESG”, “Governance”, “Políticas”, “Sobre nós”, Relatórios, entre outras.	67
Portais de jogo	Portais de jogo online ou websites autónomos dos institucionais com informação sobre os jogos e onde jogar.	31
Documentos de relato	Relatórios de sustentabilidade, relatórios integrados, relatórios anuais, balanços anuais, relatórios de clima, entre outros.	62
Estratégia/Plano de Sustentabilidade	Documentos autónomos com apresentação de estratégias, planos de ação ou <i>roadmaps</i> de sustentabilidade.	6
Políticas/códigos	Políticas de sustentabilidade, direitos humanos, diversidade, compras, ambiental, código de conduta, entre outros.	11

4.2. Desenvolvimento do modelo de *scoring*

O modelo de *scoring* foi desenvolvido para avaliar comparativamente o grau de integração comunicada da sustentabilidade nas estratégias corporativas dos operadores de lotaria europeus e para posicionar a SCML/JSC face aos seus pares. Além do *score* global, que permite a ordenação comparativa dos operadores, o modelo gera *scores* por fator, possibilitando uma leitura segmentada das diferentes dimensões avaliadas.

A sua estrutura baseia-se em referenciais internacionais e setoriais reconhecidos, nomeadamente Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Global Reporting Initiative (GRI), European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), United Nations Global Compact (UNGC), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), International Integrated Reporting Council (IIRC), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) – Casinos & Gaming e Diretrizes de Sustentabilidade e Iniciativa Ambiental da European Lotteries, complementados por literatura académica sobre gestão e avaliação de desempenho de sustentabilidade (Baumgartner, 2014; Baumgartner & Rauter, 2017; Engert et al., 2016; Engert & Baumgartner, 2016; Nguyen & Kanbach, 2023).

O Quadro 4-2 apresenta a visão geral dos referenciais que sustentam o modelo, o Anexo I sintetiza o respetivo mapa de correspondência e o Anexo J contém a operacionalização completa.

Quadro 4-2 – Visão geral dos referenciais que sustentam o modelo de scoring (elaboração própria)

Fator (F)	Referenciais internacionais (famílias)	Referenciais setoriais (famílias)
F1–Comunicação sobre a sustentabilidade corporativa nos canais de comunicação online	GRI, ESRS, OCDE (Disclosure), ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.1 (Comunicação)
F2 – Visão e valores organizacionais	GRI, ESRS, IIRC, UNGC, OCDE, ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL
F3–Estratégia de sustentabilidade	ESRS, GRI, TCFD, SASB, UNGC, OCDE, ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL
F4–Governança da sustentabilidade	ESRS, GRI, TCFD, OCDE, UNGC, ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL
F5–Materialidade	ESRS, GRI, OCDE, UNGC	Diretrizes de Sustentabilidade EL
F6 – Impactos, Riscos e Oportunidades de Sustentabilidade	ESRS, GRI, TCFD, OCDE, UNGC	SASB, Diretrizes de Sustentabilidade EL
F7 – Alinhamento com os ODS	Agenda 2030, SDG Compass, GRI/UNGC	Diretrizes de Sustentabilidade EL
F8 – Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da EL	ESRS, GRI, TCFD, ODS, SASB	Iniciativa Ambiental EL, Diretrizes de Sustentabilidade EL
F9 – Relato de Sustentabilidade	GRI, ESRS, IIRC, UNGC	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.2 (Relato público)

Os referenciais foram traduzidos em fatores, subfatores com descritores verificáveis e regras de classificação. As escalas ordinais foram normalizadas para [0–1] e ponderadas pelos pesos de fator/subfator. A estrutura sumária do modelo com pesos consta no Quadro 4-3. A título ilustrativo, o Quadro 4-4 apresenta a operacionalização do Fator 5 (Materialidade). A especificação integral encontra-se no Anexo J.

Quadro 4-3 – Estrutura sumária do modelo de *scoring* (elaboração própria)

Fator (F)	Peso Fator	Subfator	Peso Subfator
F1 – Comunicação sobre sustentabilidade online	6,0%		
F2 – Visão e valores organizacionais	6,0%	2.A Visão organizacional	50,0%
		2.B Valores organizacionais	50,0%
F3 – Estratégia de sustentabilidade	20,0%	3.A Abordagem de sustentabilidade	10,0%
		3.B Integração da sustentabilidade na estratégia corporativa	10,0%
		3.C Modelo de criação de valor com integração da sustentabilidade	10,0%
		3.D Políticas de sustentabilidade	8,0%
		3.E Pilares/áreas de foco da sustentabilidade	8,0%

		3.F Plano de ação ou programa de sustentabilidade	9,0%
		3.G Objetivos estratégicos de sustentabilidade	10,0%
		3.H Abrangência ESG da estratégia	9,0%
		3.I Indicadores-chave de desempenho e de impacto	10,0%
		3.J Medição e monitorização do cumprimento dos objetivos e metas	8,0%
		3.K Objetividade da apresentação da informação sobre sustentabilidade	8,0%
F4 – Governança da sustentabilidade	10,0%	4.A Modelo formal de governança da sustentabilidade	30,0%
		4.B Estrutura ou profissionais responsáveis pela sustentabilidade	40,0%
		4.C Compromisso da gestão de topo com a sustentabilidade	30,0%
F5 – Materialidade	15,0%	5.A Existência de análise de materialidade	50,0%
		5.B Abordagem metodológica e tipo de materialidade	50,0%
F6 – Impactos, Riscos e Oportunidades	10,0%	6.A Identificação de riscos e oportunidades de sustentabilidade	50,0%
		6.B Identificação de impactos	50,0%
F7. Alinhamento com os ODS	8,0%		
F8 – Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da EL	10,0%	8.A Gestão sustentável do papel para bilhética de jogo	35,0%
		8.B Monitorização das emissões de GEE	35,0%
		8.C Compromissos e metas de mitigação/neutralidade carbónica	30,0%
F9 – Relato de sustentabilidade	15,0%	9.A Regularidade e atualidade do relato	40,0%
		9.B Referencial seguido	35,0%
		9.C Verificação externa	25,0%

Quadro 4-4 - Exemplo de aplicação do modelo: Fator 5 (Materialidade) (elaboração própria)

Fator 5 – Materialidade

Descrição do fator: Avalia a existência, transparência e metodologia da análise de materialidade conduzida pelo operador, incluindo a identificação dos temas materiais de sustentabilidade e o alinhamento com referenciais internacionais.

Peso do fator: 15%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS; GRI; OCDE Guidelines (Due Diligence); UNGC.
- Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL

Subfator 5.A – Existência de análise de materialidade

Descrição: Avalia a existência de análise de materialidade e apresentação dos temas materiais

Peso do subfator: 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00–1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existe qualquer referência a temas materiais ou análise de materialidade.
Sim, sem detalhe	1	0,50	Refere os temas materiais de forma genérica, sem explicitação clara do processo de consulta ou priorização.

Sim, com apresentação estruturada	2	1,00	Apresenta de forma estruturada os temas materiais, com explicitação clara dos temas prioritários e da lógica da sua identificação.
-----------------------------------	---	------	--

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – IRO-1 (processos de identificação/avaliação de IRO); GRI 3-1 (processo para determinar temas materiais).
- Setoriais: Diretrizes EL 7.1.

Subfator 5.B – Abordagem metodológica e tipo de materialidade

Descrição: Avalia a abordagem metodológica e tipo de materialidade adotada

Peso do subfator: 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não refere o tipo de abordagem usada (ex.: impacto ou financeira), ou não há detalhe metodológico.
Sim, com abordagem de impacto ou financeira	1	0,50	Refere uma abordagem explícita (ex.: impacto (GRI) ou financeira (ISSB/SASB)), mas apenas uma das dimensões.
Sim, com abordagem de dupla materialidade	2	1,00	Refere claramente a adoção da dupla materialidade (ex.: em linha com os ESRS), cobrindo tanto impactos da organização no meio como impactos do meio na organização.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 1 – General requirements (princípio de dupla materialidade); GRI 3-2 (lista de temas materiais e fronteiras); OCDE – Due Diligence (ligação a processos de devida diligência).

A pontuação final de cada operador resulta da soma ponderada das pontuações obtidas em cada fator, conforme a Equação (4.1).

$$S_i = \sum_{j=1}^n (P_{ij} \times W_j) \quad (4.1)$$

onde: S_i = score do operador i ; P_{ij} = pontuação atribuída ao operador i no fator j ;

W_j = peso do fator j ; n = número total de fatores.

O modelo foi concebido para aferir o grau de integração comunicada da sustentabilidade, entendido como *proxy* (indicador indireto) de maturidade organizacional. O relato e outras formas de divulgação podem sinalizar compromissos e legitimar práticas, mas também revelar desvios entre discurso e ação (Cho et al., 2015; Sardanelli et al., 2021). Por conseguinte, os *scores* refletem sobretudo o compromisso declarado e reportado, podendo não traduzir integralmente a efetividade das práticas internas.

4.2.1. Validação do modelo por especialistas

A validade de conteúdo e robustez do modelo foram reforçadas por uma revisão crítica do modelo de *scoring* (Rowley, 2014), realizada por cinco especialistas: uma académica em responsabilidade social e sustentabilidade empresarial e quatro profissionais de gestão/consultoria em sustentabilidade e governação, incluindo uma especialista com experiência específica no setor dos jogos e das lotarias. O painel, com mais de dez anos de experiência média, assegurou diversidade de perspetivas. As recomendações incidiram sobre a clareza dos fatores, a definição de subfatores, a adequação dos pesos e a terminologia utilizada, permitindo refinar e fortalecer o modelo. Foram incorporados os contributos que reforçavam a robustez e aplicabilidade do modelo, e que se enquadravam no âmbito e objetivos do estudo. A síntese do processo e efeito das recomendações na consolidação do modelo consta do Anexo H.

4.3. Amostra

O universo de referência incluiu os 66 membros regulares da EL à data da recolha dos dados. Três não foram avaliados por inacessibilidade de informação pública. A SCML/JSC foi analisada separadamente com o mesmo modelo e critérios, por constituir o objeto central do estudo e para garantir objetividade comparativa. A amostra para comparação entre pares resultou dos 62 operadores remanescentes. Destes, 34 disponibilizavam documentação suficiente para avaliação, constituindo a amostra efetiva à qual foi aplicado o modelo de *scoring*. O Quadro 4-5 apresenta a distribuição dos 66 membros por situação metodológica (incluídos, excluídos por ausência de dados sobre sustentabilidade, excluídos por inacessibilidade; e SCML/JSC avaliada separadamente).

A listagem completa, com designação comercial¹¹, país e situação metodológica, encontra-se no Anexo K.

Quadro 4-5 – Distribuição dos membros regulares da EL por situação metodológica (elaboração própria)

Situação na metodologia	Total de operadores
Incluídos na amostra (avaliados com modelo de <i>scoring</i>)	34
Excluídos da amostra por ausência de dados sobre sustentabilidade	28
Excluídos da amostra por inacessibilidade dos dados	3
Objeto central do estudo: SCML/JSC (avaliado separadamente)	1
Total	66

¹¹ Na apresentação dos resultados, é usada a designação comercial das lotarias, por uma questão de simplicidade e clareza, em vez da denominação jurídica ou do nome de registo na EL.

CAPÍTULO 5

Resultados e discussão

Este capítulo apresenta e discute os resultados da aplicação do modelo de *scoring* desenvolvido, construído com base em referenciais internacionais e setoriais de sustentabilidade e na análise sistemática da informação sobre sustentabilidade comunicada e reportada pelos operadores.

Os resultados são organizados de acordo com os objetivos da dissertação e em articulação com as três questões de investigação definidas no Capítulo 1, permitindo analisar o grau de integração da sustentabilidade, a maturidade relativa dos operadores e o posicionamento da SCML/JSC.

A apresentação segue uma lógica sequencial: caracterização da amostra, análise global, segmentação em *clusters*, análise por fator e comparação com a SCML/JSC. Os resultados são acompanhados de discussão crítica, reconhecendo que refletem sobretudo o compromisso declarado publicamente e funcionam como *proxy* de maturidade organizacional.

5.1. Caracterização da amostra

Dos 34 operadores de lotaria europeus analisados, cerca de dois terços são entidades públicas ou detidas pelo Estado. Os restantes são empresas privadas, várias com capitais abertos, e organizações sem fins lucrativos (OSFL) de interesse público, como a ONCE/Juegos ONCE (Espanha) e a Loterie Romande (Suíça), que operam sob concessão pública. Esta diversidade de enquadramentos jurídicos traduz-se em diferentes obrigações legais e regulamentares, nomeadamente em matéria de reporte de sustentabilidade. Muitas empresas públicas e privadas de maior dimensão enquadram-se nos limiares da Diretiva de Reporte de Sustentabilidade Corporativa (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), mesmo após o reajustamento introduzido pela Diretiva Delegada “*Omnibus*”. Já as entidades de natureza institucional e as OSFL estão sujeitas a regimes distintos, em que o reporte é voluntário ou condicionado por requisitos das entidades tutelares ou de financiamento, variando entre países.

Mais de metade dos operadores (61,8%) estão integrados em grupos empresariais internacionais e atuam em diversos segmentos de jogo. São exemplos o grupo OPAP, com concessões na Grécia e no Chipre, o grupo Allwyn, que opera na Chéquia e noutros mercados europeus, e o grupo Flutter, que em 2021 adquiriu a Sisal (Itália). A dimensão

económica dos operadores é igualmente desigual: em 2023, as vendas brutas oscilaram entre 57 milhões de euros (Loteries de Catalunya, Espanha) e 12,3 mil milhões de euros (Totalizator, Polónia).

A diversidade estende-se também aos modelos de exploração: em vários países existe apenas um operador com concessão exclusiva, enquanto noutros, como a Espanha e a Alemanha, as concessões distribuem-se por vários operadores, por tipo de jogo ou critérios territoriais. Por outro lado, alguns operadores dedicam-se exclusivamente às lotarias, enquanto outros atuam em segmentos como jogo online (apostas desportivas e casino) ou mesmo na gestão de casinos físicos. Estas diferenças refletem enquadramentos regulatórios nacionais particulares, impactando nomeadamente a dimensão das estruturas operacionais e económicas dos operadores. Embora estas características da amostra não tenham sido incluídas como variáveis no modelo de *scoring*, constituem um pano de fundo relevante para a interpretação dos resultados.

5.2. Resultados globais

Os resultados indicam uma forte heterogeneidade entre os operadores de lotaria europeus analisados. Os *scores* obtidos pelos operadores variaram entre 0,03 e 0,91, numa escala de 0 a 1, com média de 0,36, mediana de 0,34 e uma dispersão moderada ($dp=0,29$), como sintetizado no Quadro 5-1. Esta amplitude revela um setor composto por uma maioria de operadores em estágios incipientes de integração da sustentabilidade – 73,5% da amostra ($n=25$) obteve *scores* inferiores a 0,50 –, em contraste com um pequeno núcleo de operadores líderes.

Quadro 5-1 – Indicadores estatísticos da amostra (elaboração própria)

Indicador estatístico	Valor
Amplitude	0,88
Média	0,36
Desvio padrão (dp)	0,29
Intervalo de Z-scores	[-1,17; 1,92]
1.º Quartil (Q1 – 25%)	0,10
Mediana (Q2 – 50%)	0,34
3.º Quartil (Q3 – 75%)	0,63

Conforme representado na Figura 5-1, no topo da distribuição de maturidade da sustentabilidade do setor situaram-se a Sisal (Itália), a FDJ (França) e a IGT Italia, com *scores* acima de 0,80, apresentando práticas consistentes e estruturadas. Na base, quatro operadores – Íslensk Getspá (Islândia), WestLotto, Lotto MV e Lotto Hessen (Alemanha)

– registaram *scores* residuais próximos de zero, sem evidência pública de integração da sustentabilidade além da sua mera menção.

Estes resultados contribuem para responder à QI2, ao mostrarem que a maturidade média do setor é baixa e marcada por forte assimetria entre um núcleo restrito de líderes e uma maioria incipiente.

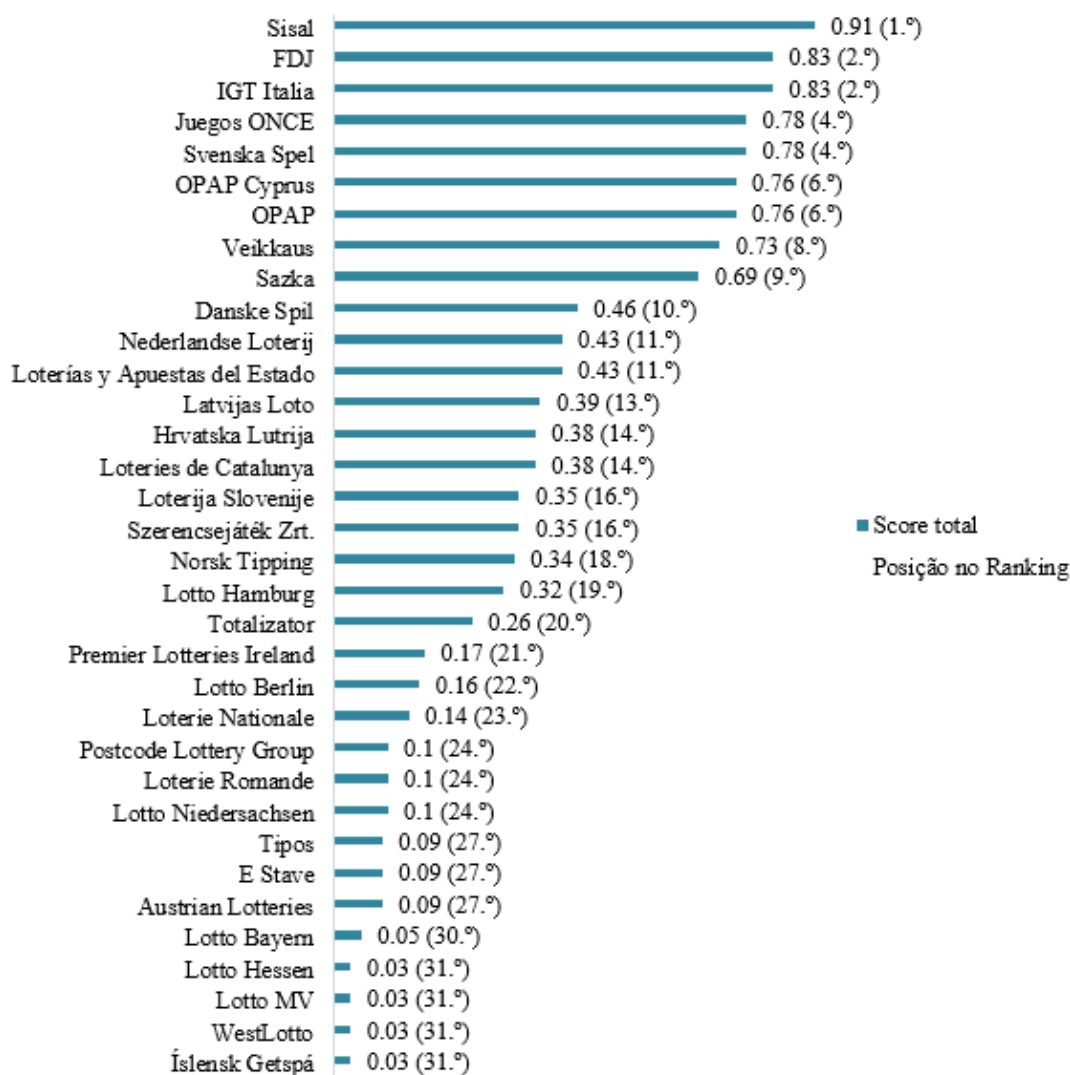


Figura 5-1 - Operadores ordenados de forma decrescente de acordo com os scores finais e posição no ranking (elaboração própria)

5.3. Segmentação por *clusters* de maturidade

A segmentação da amostra em cinco *clusters* de maturidade permitiu captar padrões diferenciados no setor: 53% dos operadores situam-se em níveis elementares, 38% em posições intermédias ou avançadas, e apenas 8,8% integram o grupo de *Líderes*. Assim, com menos de uma em cada dez lotarias europeias a atingir níveis de maturidade elevada,

os resultados indicam que, apesar de alguns casos de referência, a integração estruturada da sustentabilidade permanece excecional, com base nas evidências publicamente comunicadas, reforçando a clivagem entre discurso e prática sublinhada na literatura (Cho et al., 2015; Engert & Baumgartner, 2016).

Para assegurar coerência interna e comparabilidade, os *clusters* – apresentados no Quadro 5-2 e detalhados no Anexo L – foram definidos com base em intervalos naturais que refletem descontinuidades significativas da distribuição dos *scores*.

Quadro 5-2 – *Clusters* de maturidade (elaboração própria)

<i>Cluster</i>	Intervalo de pontuação	Descrição
Iniciantes/ Emergentes	$\leq 0,099$	Operadores que não apresentam evidência de práticas de sustentabilidade ou cuja comunicação se limita a referências superficiais e não estruturadas, meramente descritivas, sugerindo ausência ou estágio muito inicial de integração estratégica.
Em desenvolvimento	0,100–0,349	Operadores com evidência de práticas de sustentabilidade dispersas ou pouco consolidadas, sem articulação clara com a estratégia corporativa, indicando uma abordagem ainda incipiente.
Intermédios	0,350–0,459	Operadores com algumas práticas estruturadas e elementos de integração, mas ainda com lacunas na transversalidade, profundidade, objetividade ou sistematização das abordagens comunicadas.
Avançados	0,460–0,785	Operadores com comunicação consistente e alinhada com os principais vetores de uma estratégia de sustentabilidade integrada, evidenciando mecanismos de implementação e avaliação.
Líderes	$\geq 0,786$	Operadores com evidência robusta e abrangente de integração transversal da sustentabilidade, alinhada com boas práticas internacionais e refletindo elevado grau de maturidade.

A distribuição mostra-se assimétrica, concentrando a maioria da amostra nos patamares iniciais de maturidade. O grupo *Iniciantes/Emergentes* ($\leq 0,099$) reúne 32,4% da amostra, seguido do grupo *Em Desenvolvimento* (0,100–0,349), com 20,6%, o que traduz a predominância de abordagens pouco consolidadas e avulsas. Em posições mais elevadas encontram-se os grupos *Intermédios* (0,350–0,459; 20,6%) e *Avançados* (0,460–0,785; 17,6%), que sinalizam práticas mais estruturadas, mas com evolução heterogênea, desde operadores já com estratégias formalizadas a outros ainda em fase declarativa. Por fim, apenas três operadores integram o grupo *Líderes* ($\geq 0,786$) – Sisal (Itália), FDJ (França) e IGT Italia –, com evidência de práticas robustas e integração transversal da sustentabilidade, sobressaindo claramente na amostra.

Esta análise segmentada acrescenta valor face à leitura global, ao distinguir nuances entre operadores que apresentam maturidade parcial e os que permanecem em níveis

residuais. Deste modo, contribui diretamente para responder à Q12, ao demonstrar que a maturidade média do setor é baixa e concentrada nos estágios elementares.

5.4. Posicionamento da SCML/JSC face à amostra

A aplicação do modelo de *scoring* à SCML/JSC resultou numa pontuação de 0,36, coincidente com a média da amostra (0,36) e muito próxima da mediana (0,34), posicionando-a praticamente no centro da distribuição. Quando incluída a título comparativo no ranking, situa-se na 16.^a posição, conforme apresentado na Figura 5-2.

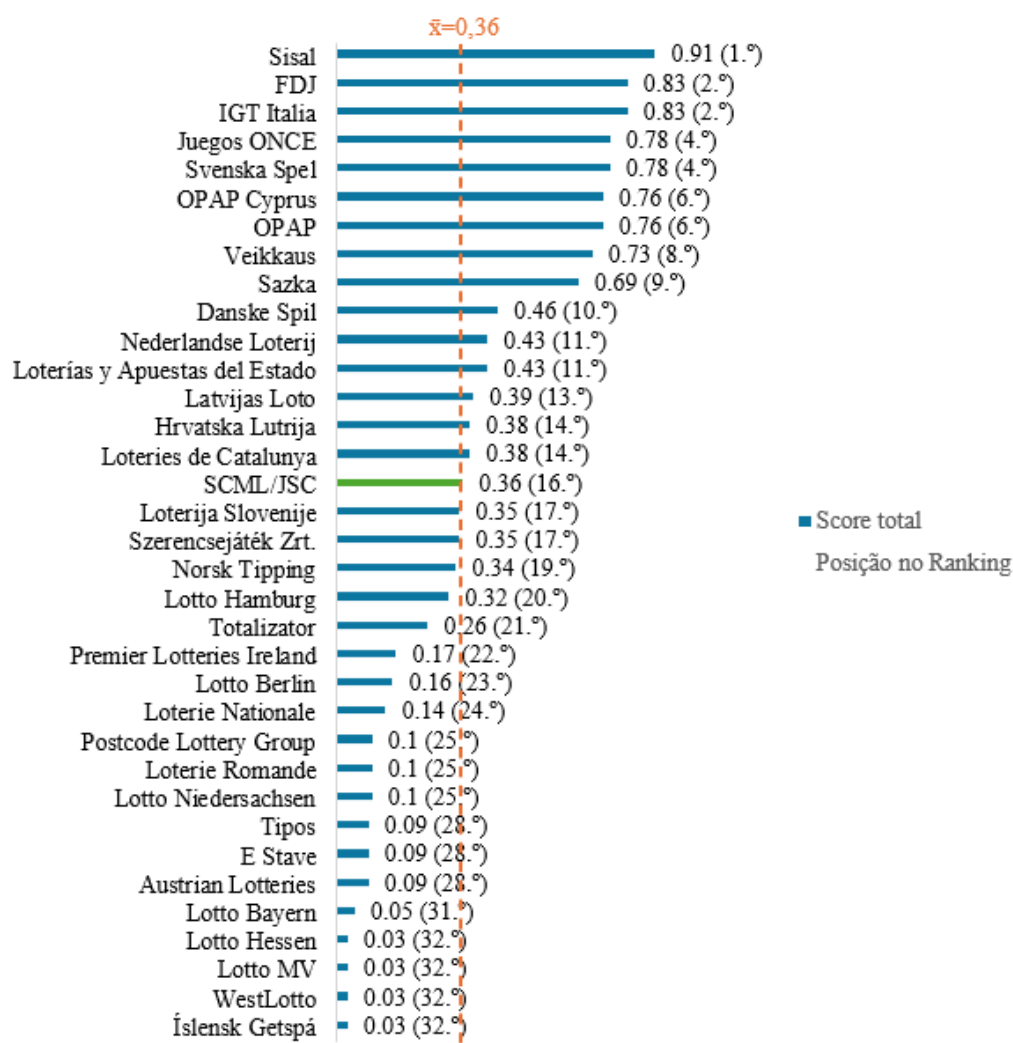


Figura 5-2 – Posição relativa da SCML/JSC no ranking na amostra, com inclusão a título comparativo. O score obtido (0,36) coincide com a média da amostra (linha tracejada) (elaboração própria)

A leitura por *clusters* mostra que a SCML/JSC não integra os grupos iniciais, mas também não atinge os patamares avançados. Enquadra-se no *cluster Intermédios*

(0,350– 0,459), muito próxima da fronteira inferior, o que sugere práticas com alguma consistência, embora ainda fragmentadas e sem evidência de integração estratégica estruturada. Este enquadramento é semelhante ao de operadores como a Loteries de Catalunya (Espanha) e a Loterija Slovenije (Eslovénia), com pontuações próximas.

Em comparação com as referências do setor, a SCML/JSC apresenta uma distância estrutural face às melhores práticas, sendo a diferença para a média dos *Líderes* de cerca de 0,50 pontos ($\approx 0,86$ face a 0,36), mais do dobro da sua pontuação. Em contrapartida, situa-se claramente acima dos operadores mais frágeis ($scores \leq 0,10$), que praticamente não reportam práticas de sustentabilidade. O seu posicionamento, portanto, corresponde ao padrão médio do setor, mas com margem significativa para reforçar a integração da sustentabilidade e aproximar-se dos níveis de liderança. O contraste com a ONCE (Espanha, 4.^a posição) – que, sendo também uma OSFL com missão social, divulga de forma transparente a ligação entre a atividade de jogo e o seu impacto – mostra que a natureza institucional ou social não constitui obstáculo à adoção de elevados padrões de sustentabilidade.

A análise responde diretamente à QI3, ao clarificar o posicionamento global da SCML/JSC face à amostra. A leitura detalhada por fator, apresentada a seguir, permitirá compreender os contributos específicos para a sua pontuação, estabelecer paralelos com os operadores mais bem posicionados e identificar áreas de melhoria.

5.5. Avaliação por fator de análise

Esta secção apresenta e discute os resultados obtidos nos nove fatores do modelo, seguindo um guião padronizado e combinando a leitura quantitativa (*scores* e estatística descritiva) com uma interpretação crítica articulada com a literatura.

Os pesos e subfatores encontram-se sistematizados no Quadro 4-3 do Capítulo 4. O Quadro 5-3 apresenta os principais indicadores estatísticos por fator, incluindo o *score* da SCML/JSC.

A leitura confirma a heterogeneidade da amostra: as médias mais elevadas concentram-se em Relato (F9) e Comunicação digital (F1), sugerindo que os operadores privilegiam a visibilidade externa em detrimento da integração substantiva; em contraste, fatores como IRO (F6) e Alinhamento com os ODS (F7) registam valores muito baixos, revelando fraca incorporação de instrumentos de gestão estratégica da sustentabilidade. A dispersão reforça este quadro pois F6 apresenta um desvio padrão elevado, refletindo

disparidades extremas entre operadores, enquanto F9 é mais homogêneo, ainda que em níveis apenas intermédios.

No caso da SCML/JSC, o perfil combina pontos fortes institucionais com lacunas estruturais, resultando de *scores* nulos em Comunicação (F1), Visão e Valores (F2) e IRO (F6), desempenho próximo da média em Estratégia (F3), Materialidade (F5), ODS (F7) e Iniciativa Ambiental da EL (F8) e destaques positivos em Governança (F4) e Relato (F9).

Esta análise contribui diretamente para responder à QI1, sobre a forma como os operadores integram a sustentabilidade, e aprofunda a leitura da QI3, ao clarificar o posicionamento da SCML/JSC face ao setor. As pontuações por fator e por subfator para todos os operadores da amostra e para a SCML/JSC, incluindo o *score* total, encontram-se sistematizadas no Anexo M.

Quadro 5-3 – Indicadores estatísticos por fator do modelo de *scoring* para a amostra, incluindo o *score* da SCML/JSC (elaboração própria)

Fatores	Melhor <i>score</i>	Pior <i>score</i>	Média	Desvio padrão	<i>score</i> SCML/JSC
F1 – Comunicação sobre a sustentabilidade corporativa online	1,00	0,50	0,54	0,14	0,00
F2 – Visão e Valores organizacionais	1,00	0,00	0,39	0,36	0,00
F3 – Estratégia de sustentabilidade	1,00	0,00	0,31	0,36	0,30
F4 – Governança da sustentabilidade	1,00	0,00	0,27	0,34	0,77
F5 – Materialidade	1,00	0,00	0,45	0,41	0,50
F6 – Impactos, Riscos e Oportunidades	1,00	0,00	0,25	0,39	0,00
F7 – Alinhamento com os ODS	1,00	0,00	0,25	0,29	0,33
F8 – Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da EL	1,00	0,00	0,38	0,33	0,35
F9 – Relato de Sustentabilidade	1,00	0,00	0,46	0,40	0,55

5.5.1. Fator 1: Comunicação sobre a sustentabilidade corporativa online (peso 6%)

O Fator 1 avalia a presença e visibilidade de conteúdos sobre sustentabilidade em sites institucionais e portais de jogo, refletindo até que ponto os operadores comunicam publicamente o seu compromisso com as partes interessadas e asseguram transparência mínima nesta área.

Quadro 5-4 – Principais indicadores estatísticos do Fator 1 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,54	0,14	1,00 (Veikkaus (FI); Lotto Hamburg (DE); IGT Italia (IT))	0,00

Os resultados mostram uma média de 0,54 ($dp = 0,14$), revelando um nível intermédio com dispersão moderada, conforme sintetizado no Quadro 5-4. A maioria dos operadores remete a sustentabilidade para páginas secundárias ou documentos avulsos, enquanto apenas um grupo restrito a destaca de forma integrada na comunicação institucional. Entre estes, a IGT Italia inclui na página de entrada do portal de jogo o Relatório de Sustentabilidade de 2023 e uma campanha ambiental, ilustrando uma abordagem mais sistemática e intencional.

A comunicação digital dos operadores sobre sustentabilidade tende, assim, a assumir um carácter sobretudo simbólico, confirmando a literatura que identifica práticas de *symbolic disclosure* e “fachadas” organizacionais quando o conteúdo substantivo é reduzido (Cho et al., 2015; Deegan, 2002; Jansen et al., 2024)

No caso da SCML/JSC, o *score* foi nulo (0,00), refletindo a inexistência de informação sobre a sustentabilidade nos canais digitais dos JSC além de jogo responsável. Esta lacuna posiciona o operador abaixo do padrão setorial – já de si reduzido - e evidencia a dependência da comunicação institucional da SCML, sem desagregação própria para os JSC, o que limita a sua visibilidade setorial e a comparabilidade internacional.

5.5.2. Fator 2: Visão e valores organizacionais (peso 6%)

Este fator avalia a integração da sustentabilidade na visão (2.A) e nos valores organizacionais (2.B), entendidos como elementos centrais da identidade e orientação estratégica. Examina se os operadores incorporam conceitos de sustentabilidade, RSC ou ESG como parte explícita da sua missão e valores declarados.

Quadro 5-5 – Principais indicadores estatísticos do Fator 2 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,39	0,36	1,00 (Lotto Niedersachsen (DE), IGT Italia (IT), Sisal (IT), Latvijas Loto (LV), Postcode Lottery Group (NL), E Stave (SI))	0,00

Os resultados mostram uma média de 0,39 ($dp = 0,36$), refletindo forte dispersão entre operadores, como apresentado no Quadro 5-5. Apenas cerca de um terço ($n=11$) inscreve a sustentabilidade na visão, prevalecendo formulações centradas no entretenimento ou segurança do jogador. Entre os exemplos mais consistentes encontra-se o da Sisal (Itália) (2024, p. 17) “[...] to deliver long-term growth and a positive, sustainable future for our

sector”. Nos valores organizacionais, cerca de dois terços dos operadores (n=21) incluem referências explícitas a sustentabilidade ou princípios conexos, ainda que com diferentes graus de profundidade. Algumas formulações são inequívocas, como a da ONCE (s.d.) “Transparencia, Solidaridad, [...] Responsabilidad, Sostenibilidad.” Outras, porém, remetem apenas para princípios éticos genéricos, sem ligação clara a ESG. A lista detalhada das visões e valores analisados encontra-se no Anexo N.

A literatura sublinha que a inscrição da sustentabilidade na identidade formal da organização – como visão e valores – é condição essencial para assegurar coerência estratégica (Bryson, 2018). A ausência dessa âncora aprofunda a distância entre discurso e prática, um fenómeno recorrente (Engert & Baumgartner, 2016). No setor das lotarias, os resultados confirmam que a sustentabilidade permanece ausente da identidade organizacional na maioria dos casos, e, nos poucos em que surge explicitamente, a sua credibilidade dependerá da coerência entre afirmações e práticas.

No caso da SCML/JSC, a visão institucional do DJSCML (2024, p. 11) – “Somos e queremos continuar a ser o que sempre fomos: uma boa aposta!” – assume registo promocional, e os valores – “Integridade, Responsabilidade, Proximidade, Segurança, Tradição, Solidariedade” –, embora positivos, não explicitam dimensões ESG. Esta ausência fragiliza a orientação estratégica no sentido da integração da sustentabilidade.

5.5.3. Fator 3: Estratégia de Sustentabilidade (peso 20%)

O Fator 3, o mais relevante do modelo, avalia a integração transversal da sustentabilidade na estratégia através de 11 subfatores (3.A-3K), que vão da abordagem conceptual e ligação à estratégia à definição de planos, objetivos, indicadores e monitorização.

Quadro 5-6 – Principais indicadores estatísticos do Fator 3 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,31	0,36	1,00 (FDJ (FR))	0,30

Os resultados mostram uma média de 0,31 (dp = 0,36), revelando maturidade globalmente baixa e dispersão acentuada, como apresentado no Quadro 5-6. A FDJ atinge a pontuação máxima, com uma estratégia robusta e operacionalizada, enquanto sete operadores não apresentam qualquer evidência de integração (*score* 0,00). Um núcleo restrito – Sisal (Itália), FDJ (França), Juegos ONCE (Espanha) e Svenska Spel (Suécia) – articula visão, metas, objetivos, indicadores e monitorização. Exemplos como a FDJ (2024, p. 14), que afirma “A RSC está no centro das orientações estratégicas do Grupo

[...]. Ao nível operacional, a FDJ define anualmente ações prioritárias de RSC”, e a Sisal (2024, p. 36), que declara “A nossa estratégia para expandir o negócio e promover um futuro mais responsável é a forma como concretizamos o nosso propósito corporativo”, ilustram um patamar de maturidade elevado, em que a sustentabilidade surge integrada de forma transversal e coerente na estratégia organizacional.

A análise indica, contudo, que a maioria permanece em declarações genéricas, sem ligação clara à gestão ou à criação de valor, revelando desfasamento entre formulação e implementação (Engert & Baumgartner, 2016) e dificuldade em conciliar horizontes temporais e objetivos em tensão, como apontado pela literatura (Bansal & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2010). Quando existem objetivos e indicadores, a integração torna-se operacionalizável e auditável, reduzindo o risco de retórica e aproximando-se da criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011).

A SCML/JSC obteve 0,30, pontuação próxima da média. O enquadramento da sustentabilidade permanece institucional, sem diferenciação própria para os JSC, nem definição de pilares, metas ou mecanismos de monitorização. Nestas condições, a sustentabilidade não se consolida como eixo estratégico dos JSC nem se traduz em criação diferenciada de valor (Porter & Kramer, 2011), mantendo-se uma abordagem genérica.

5.5.4. Fator 4: Governação da Sustentabilidade (peso 10%)

O Fator 4 avalia a institucionalização da governação da sustentabilidade em três dimensões: modelo formal (4.A), que explicita responsabilidades e mecanismos de coordenação; estruturas ou responsáveis dedicados (4.B), incluindo eventual capacitação da administração em temas ESG; e compromisso da liderança de topo (4.C), aferido através de declarações institucionais.

Quadro 5-7 – Principais indicadores estatísticos do Fator 4 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,27	0,34	1,00 (OPAP (CY), OPAP (GR))	0,77

Os resultados mostram uma média de 0,27 (dp = 0,34), revelando governação incipiente na maioria dos operadores e grande disparidade de práticas, como sintetizado no Quadro 5-7. Apenas alguns operadores, como a OPAP (Grécia e Chipre) e a FDJ (França), apresentam modelos formais de governação com envolvimento direto da gestão de topo, enquanto a maioria permanece sem mecanismos estruturados.

A literatura sublinha que a governação é fator central para alinhar discurso e prática, assegurando responsabilização clara e integração transversal (Baumgartner, 2014; Engert & Baumgartner, 2016). Em setores sujeitos a forte escrutínio, como o do jogo, a credibilidade exige mecanismos de governação visíveis e efetivos (Palazzo & Richter, 2005). A análise mostrou que esta condição não está ainda preenchida de forma consistente no setor das lotarias europeias em relação à governação da sustentabilidade.

A SCML/JSC registou um *score* de 0,77, bastante acima da média, sustentado pela existência de uma estrutura com competências transversais de gestão da sustentabilidade com reporte à administração. Contudo, não há diferenciação específica para os JSC nem responsável dedicado, e o compromisso público da liderança da instituição, embora presente, não se traduz em metas ou objetivos específicos para a atividade do jogo.

5.5.5. Fator 5: Materialidade (peso 15%)

O Fator 5 avalia a institucionalização da análise de materialidade, considerando a existência e transparência do exercício (5.A) e a abordagem metodológica adotada (5.B). Distingue operadores que apenas divulgam exercícios descritivos dos que recorrem a processos estruturados e se alinham progressivamente com a dupla materialidade.

Quadro 5-8 – Principais indicadores estatísticos do Fator 5 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,45	0,41	1,00 (OPAP Cyprus (CY), Sazka (CZ), Danske Spil (DK), OPAP (GR), Sisal (IT), Juegos ONCE (ES), Svenska Spel (SE))	0,50

Com uma média de 0,45 (dp=0,41), a materialidade surge como prática relativamente comum na amostra, mas marcada por grande desigualdade, como apresentado no Quadro 5-8. O desvio-padrão elevado confirma a polarização entre operadores sem qualquer evidência (14 casos) e um grupo restrito de sete que atinge a pontuação máxima, apresentando matrizes detalhadas, processos estruturados e, em alguns casos, estando já alinhados com os ESRS. Os restantes operadores divulgam algum nível de análise, embora frequentemente descritiva e pouco articulada.

A literatura e os referenciais técnicos são claros em considerar a materialidade como pilar fundamental da integração da sustentabilidade, permitindo identificar impactos e prioridades relevantes para a estratégia e partes interessadas (EFRAG, 2023; GRI, 2021). Quando reduzida a um exercício formal, como os resultados mostram ainda suceder de

forma generalizada no setor das lotarias, perde valor estratégico e arrisca-se a ser meramente simbólica (Cho et al., 2015; Jansen et al., 2024).

A SCML/JSC obteve 0,50 pontos, ligeiramente acima da média, com base na análise de materialidade divulgada no Relatório de Sustentabilidade 2021 da SCML. Por ser transversal a todas as áreas da instituição e não desagregar a atividade de jogo, o exercício não permite identificar riscos e impactos específicos dos JSC. Esta fragilidade reduz a utilidade do exercício para orientar prioridades estratégicas específicas dos JSC e para reforçar a sua legitimidade face a expectativas regulatórias e setoriais.

Dos 297 tópicos reportados pelos 20 operadores que divulgaram materialidade (327 após codificação¹²), 57,8% incidem no eixo Social, sobretudo proteção dos jogadores e direitos laborais, 24,2% referem-se à Governação e apenas 18% ao Ambiente. Estes resultados traduzem as preocupações mais salientes dos operadores e partes interessadas, e confirmam que a dimensão ambiental continua a ser secundarizada. O padrão mostra que a materialidade no setor continua a refletir sobretudo as externalidades clássicas do jogo, centradas nos riscos de adição e respetivas consequências sociais, bem como no risco de criminalidade (Hancock et al., 2008; Vilaverde & Morgado, 2020). A distribuição temática dos tópicos materiais encontra-se sistematizada no Anexo O.

5.5.6. Fator 6: Impactos, Riscos e Oportunidades (IRO) (peso 10%)

O Fator 6 avalia até que ponto os operadores identificam e comunicam de forma estruturada os seus principais IRO, distinguindo entre riscos e oportunidades estratégicas (6.A) e impactos positivos e negativos (6.B).

Quadro 5-9 – Principais indicadores estatísticos do Fator 6 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,25	0,39	1,00 (OPAP Cyprus (CY), FDJ (FR), OPAP (GR), IGT Italia (IT), Sisal (IT), Juegos ONCE (ES), Svenska Spel (SE))	0,00

A média de 0,25 (dp = 0,39), apresentada no Quadro 5-9, revela baixo grau de maturidade na identificação de IRO e grande disparidade entre operadores. Mais de 60% não apresentam qualquer evidência, obtendo *score* nulo. Apenas sete atingem a pontuação máxima, com levantamento explícito e estruturado.

¹² A codificação consistiu em segmentar e reclassificar os tópicos reportados, consolidando formulações distintas em categorias comuns. O processo resultou em 327 itens, classificados por eixo ESG e alinhados tematicamente com as Diretrizes de Sustentabilidade da EL (EL, 2023b).

No caso da SCML/JSC, o *score* foi 0,00, acompanhando a maioria do setor. Não foi identificada evidência pública de mapeamento de IRO, quer transversal à SCML quer específico para os JSC. Sem este exercício, a instituição permanece vulnerável a riscos estratégicos, regulatórios e reputacionais, carece de informação para orientar decisões consistentes e perde a oportunidade de alinhar sustentabilidade com inovação e diferenciação no setor. A literatura e os referenciais técnicos reforçam que a identificação de IRO é elemento estruturante do *business case* da sustentabilidade, ao ligar riscos e oportunidades à inovação e criação de valor (Bansal & DesJardine, 2014; EFRAG, 2023; GRI, 2021; Porter & Kramer, 2011).

Entre os riscos identificados pela minoria de operadores que os comunicam, destacam-se os de natureza regulatória, reputacional e social (como jogo excessivo e bem-estar laboral), seguidos de riscos estratégicos e de governação. As oportunidades concentram-se em eficiência ambiental, valorização do capital humano, reforço do jogo responsável e inovação digital. Quanto aos impactos, predominam os negativos ligados ao clima e à proteção do consumidor, enquanto os positivos incluem emprego, receitas públicas e apoio comunitário.

5.5.7. Fator 7: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (peso 8%)

O Fator 7 avalia a integração da Agenda 2030 nas práticas dos operadores, com base em 14 critérios do Observatório dos ODS nas Empresas Portuguesas (Cantarino, 2024), que vão da mera menção dos objetivos até à definição de metas, reporte de impacto e consideração das inter-relações entre objetivos.

Quadro 5-10 – Principais indicadores estatísticos do Fator 7 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,25	0,29	1,00 (Juegos ONCE (ES))	0,33

Os resultados mostram uma média de 0,25 (dp = 0,29), expondo integração ainda incipiente dos ODS, como sintetizado no Quadro 5-10. Metade dos operadores não faz qualquer referência à Agenda 2030, um quarto limita-se a menções superficiais e apenas 7 (20,6%) apresentam alinhamento mais consistente. A Juegos ONCE (Espanha) é a única a atingir o *score* de 1,00, com compromisso formal, ligação explícita à atividade e reporte de indicadores, cumprindo 10 dos 14 critérios avaliados.

Entre os operadores que comunicam alinhamento, a média é de 8 ODS priorizados. Os mais citados são o ODS 13 (Ação Climática), o ODS 3 (Saúde de Qualidade) e o ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), refletindo prioridades sociais e económicas próximas da atividade das lotarias. Este padrão confirma o foco nas externalidades tradicionalmente associadas ao setor, já discutidas na literatura.

Contudo, sem suporte em metas, medidas concretas e resultados reportados, como mostram os dados globais da amostra, estas associações tendem a ser sobretudo simbólicas, podendo configurar *SDG-washing*, isto é, apropriação retórica dos ODS sem correspondência substantiva (Munro, 2020).

A SCML/JSC assume no relatório de sustentabilidade de 2021 o alinhamento com 11 ODS, de forma transversal à instituição, e sem atender às especificidades da atividade de jogo. O uso dos ODS revela-se essencialmente simbólico e desarticulado, tendo resultado na atribuição de um *score* de 0,33, situado ligeiramente acima da média do setor.

5.5.8. Fator 8: Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da EL (peso 10%)

O Fator 8 avalia o alinhamento dos operadores com as três prioridades ambientais identificadas pela EL: uso sustentável de papel na bilhética (8.A), monitorização de emissões de gases com efeito de estufa (GEE) (8.B) e adoção de metas climáticas (8.C).

Quadro 5-11 – Principais indicadores estatísticos do Fator 8 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,38	0,33	1,00 (FDJ (FR), Sisal (IT))	0,35

A média da amostra foi de 0,38 (dp = 0,33), como indicado no Quadro 5-11, confirmando que a integração de práticas ambientais está ainda num estágio imaturo. A análise revela avanços pontuais, mas dispersos: 41,2% dos operadores referem uso de papel certificado na bilhética (quatro com cobertura total); 55,9% monitorizam emissões de GEE, dos quais 12 incluem categorias do âmbito 3 (emissões indiretas da cadeia de valor); e 32,4% divulgam metas climáticas, nove validadas ou em processo de validação pela Science Based Targets Initiative (SBTi). Estes resultados sugerem que, embora a temática ambiental tenha ganho visibilidade, e já emergja em exercícios de materialidade, IRO e alinhamento com os ODS do setor (fatores 5, 6 e 7), continua a ser tratada de forma incipiente e frequentemente reativa. Os quadros dos Anexos P e Q sistematizam a informação detalhada sobre emissões e metas climáticas dos operadores.

A literatura sublinha que, em setores de elevada exposição reputacional, os compromissos ambientais tendem a ser mobilizados como instrumentos de legitimação perante reguladores e sociedade (Cho et al., 2015; Palazzo & Richter, 2005). No entanto, a credibilidade depende de compromissos mensuráveis, verificáveis e alinhados com referenciais internacionais (Baumgartner & Rauter, 2017; Engert & Baumgartner, 2016). Operadores como a Sisal (Itália), a FDJ (França) e a Svenska Spel (Suécia) destacam-se ao apresentarem metas de neutralidade carbónica e compromissos públicos robustos.

A SCML/JSC registou um *score* de 0,35, ligeiramente abaixo da média. Embora reporte inventário de emissões de GEE, incluindo já duas categorias do âmbito 3, este não está desagregado para a cadeia de valor dos JSC, não permitindo avaliar o seu impacto carbónico específico. Não há referência a uso de papel certificado nem evidência de metas de mitigação ou neutralidade carbónica.

5.5.9. Fator 9: Relato de Sustentabilidade (peso 15%)

O Fator 9 avalia a abrangência e qualidade do relato de sustentabilidade, considerando três dimensões: regularidade e atualidade (9.A), adoção de referenciais reconhecidos (9.B) e verificação independente (9.C).

Quadro 5-12 – Principais indicadores estatísticos do Fator 9 (elaboração própria)

Média	Desvio padrão	Melhor <i>score</i> (operadores no topo)	<i>score</i> da SCML/JSC
0,46	0,40	1,00 (Veikkaus (FI), FDJ (FR), Sisal (IT), Juegos ONCE, Loterías y Apuestas del Estado (ES), Svenska Spel (SE))	0,55

Os resultados mostram uma média de 0,46 (dp = 0,40), mostrando grande heterogeneidade nas práticas de relato do setor, conforme sintetizado no Quadro 5-12. Enquanto 38,2% dos operadores não apresentam qualquer forma de relato, onze reportam regularmente e com atualidade, e seis recorrem a verificação independente.

A GRI é o referencial mais utilizado, isoladamente ou em combinação com o IIRC ou o SASB, este último com norma setorial para o jogo. As Diretrizes de Sustentabilidade da EL são raramente citadas, possivelmente devido à sua introdução recente. Observa-se, contudo, alguma preparação para o novo quadro regulatório europeu: 14 operadores referem alinhamento voluntário com a CSRD nos relatórios de 2023 e três incluem análises à luz da Taxonomia da União Europeia (UE). Estes resultados confirmam que o

relato é utilizado no setor como instrumento de legitimação, cumprimento regulatório e alinhamento com as expectativas sociais (Deegan, 2002; Suchman, 1995).

A SCML/JSC obteve um *score* de 0,55, acima da média, explicado pela publicação regular de relatórios de sustentabilidade alinhados com a GRI desde 2013, embora limitado pela desatualização – o último relatório disponível é o de 2021 – e pela inexistência de verificação independente. Acresce que o relato é feito ao nível global da SCML, sem informação específica ou desagregada para os JSC; o único tema diretamente associado à sua atividade é o “jogo responsável”, incluído por ser tópico material. Esta forma de relato dificulta a comparabilidade dos JSC com os seus pares e concorrentes, colocando-os em desvantagem no plano da transparência e da evidência pública de desempenho, em contraste com a ONCE, que sendo também uma OSFL assegura reporte específico para os Juegos ONCE. A literatura sublinha que, no caso das OSFL, a existência e profissionalização da prestação de contas é decisiva para assegurar *accountability*, reforçar legitimidade e atrair recursos (Bryson, 2018; Plaisance, 2021).

O Anexo R apresenta a síntese dos principais dados sobre os relatórios de sustentabilidade da amostra.

5.6. Padrões e discussão crítica

A aplicação do modelo de *scoring* permitiu avaliar sistematicamente a integração da sustentabilidade nos operadores de lotaria europeus com base em evidências comunicacionais. Os resultados revelam um setor estruturalmente imaturo: 73,5% da amostra obteve pontuações inferiores a 0,50, sinalizando fragilidade na incorporação da sustentabilidade na estratégia e nas práticas organizacionais. Apenas três operadores – Sisal (Itália), FDJ (França) e IGT Italia – se destacam como mais consistentes, integrando o *cluster* de maior maturidade. Mais de metade da amostra permanece em níveis elementares, restringindo-se a práticas avulsas ou simbólicas.

Constata-se que a sustentabilidade permanece frequentemente tratada como dimensão acessória, mobilizada sobretudo de forma retórica para projetar pertença ao “clube” das organizações sustentáveis, mais do que para traduzir compromissos efetivos. Este padrão é consistente com o que a literatura caracteriza como *symbolic disclosure* e “fachadas” organizacionais (Cho et al., 2015; Jansen et al., 2024) e com a perspetiva da legitimidade social (Deegan, 2002). Os *scores* particularmente baixos em fatores

identitários e de comunicação – como visão, valores, comunicação digital e ODS – reforçam esta prevalência de abordagens simbólicas.

A maioria dos operadores não integra a sustentabilidade nem numa lógica ética de *doing good* (Carroll, 1991), nem numa perspectiva instrumental de criação de valor e competitividade (*business case*) (Bansal & Song, 2017; Porter & Kramer, 2011; Schaltegger et al., 2012). Pelo contrário, a abordagem permanece centrada na resposta a pressões externas e lógicas de conformidade regulatória, traduzindo fenómenos de isomorfismo institucional, isto é, a mimetização de formatos e políticas dominantes (Shabana et al., 2017).

A análise cruzada dos fatores evidencia fragmentação estrutural: alguns operadores revelam avanços em áreas como relato e governação, mas permanecem incipientes em materialidade ou IRO, o que confirma a superficialidade da abordagem e a ausência de integração transversal. Verifica-se ainda uma assimetria entre fatores mais consolidados, como relato (F9), e outros marginais, como IRO (F6). Esta discrepância sugere que muitos exercícios de materialidade permanecem incompletos ou pouco transparentes.

Destacam-se três padrões centrais: (i) predominância de práticas simbólicas em dimensões identitárias e de comunicação; (ii) forte heterogeneidade, com avanços pontuais, mas sem consistência transversal; e (iii) um núcleo restrito de operadores *Líderes* e *Avançados* que articulam visão estratégica, planos e mecanismos de monitorização alinhados com referenciais internacionais. Estes casos confirmam que, quando integrada de forma estruturada e agregada à estratégia corporativa, a sustentabilidade pode reforçar a coerência interna e constituir fator de diferenciação competitiva (Porter & Kramer, 2011; Schaltegger et al., 2012). Em síntese, a sustentabilidade é utilizada no setor sobretudo como recurso de legitimação, permanecendo insuficientemente operacionalizada na maioria dos operadores. Tal confirma a persistência do desfasamento entre formulação e implementação (Engert & Baumgartner, 2016) e a dificuldade em conciliar horizontes de curto e longo prazo (Bansal & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2010).

5.7. O caso da SCML/JSC

A aplicação do modelo de *scoring* à SCML/JSC posiciona-a no centro da distribuição da amostra, com *score* de 0,36, igual à média, traduzindo um desempenho moderado, acima dos operadores mais frágeis, mas afastado dos líderes, cuja média ronda os 0,86 pontos.

O perfil da SCML/JSC reflete tendências setoriais já observadas na secção 5.6., consolidação relativa em fatores como governação e relato, mas lacunas críticas em dimensões identitárias (visão e valores), comunicação digital e mapeamento de IRO. Entre os pontos fortes, destacam-se a existência de uma estrutura dedicada à sustentabilidade com reporte à administração e a publicação regular de relatórios pela SCML desde 2013, fatores que asseguram alguma robustez institucional. No entanto, estas práticas não são específicas dos JSC, o que condiciona a comparabilidade internacional, a visibilidade setorial e a prestação de contas às partes interessadas do jogo.

As fragilidades são particularmente notórias na ausência de mecanismos próprios para os JSC. A comunicação digital sobre sustentabilidade é inexistente nos canais dos JSC, a sustentabilidade não está inscrita na sua visão e valores, e não há qualquer identificação estruturada de IRO. Assim, a integração mantém-se superficial e indiferenciada, replicando a tendência de abordagens simbólicas já destacadas para o setor (Cho et al., 2015; Deegan, 2002).

O contraste com a ONCE é ilustrativo. Também uma OSFL, mas posicionada no quarto lugar do *ranking* e no *cluster Avanzados*, a ONCE evidencia integrar a sustentabilidade na cadeia de valor dos Juegos ONCE, explicitando de forma clara a gestão dos seus impactos e a ligação entre receitas de jogo e impacto social. Esta prática projeta uma vantagem reputacional no setor, na avaliação dos operadores acerca do seu desempenho de sustentabilidade. Já no caso da SCML/JSC, a ligação entre jogo e impacto social está praticamente ausente no relato institucional, o que enfraquece o seu potencial de diferenciação e legitimação numa indústria controversa (Palazzo & Richter, 2005).

Esta ambivalência – missão social versus exploração de jogo – constitui o traço distintivo da SCML/JSC e reflete a condição híbrida das OSFL que competem em mercados regulados e de elevada exposição pública. A literatura caracteriza este fenómeno como *hybrid organizing*, em que diferentes lógicas institucionais coexistem e exigem mecanismos de articulação para assegurar coerência e legitimidade (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013). Como diversos autores sublinham, a legitimidade destas organizações depende da capacidade de gerirem tensões e articularem objetivos sociais e económicos de forma consistente (Bansal & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2010). A ausência de mecanismos específicos de sustentabilidade para os JSC pode, assim, afetar a perceção da sua credibilidade perante partes interessadas, e reduzir o seu potencial de afirmação no sector e de diferenciação no mercado nacional face a operadores com fins estritamente comerciais.

Conclusões e Recomendações

6.1. Conclusões

Esta dissertação avaliou a integração da sustentabilidade na estratégia corporativa dos operadores europeus de lotaria e posicionou a SCML/JSC face aos seus pares, respondendo às três questões de investigação (QI) formuladas. As respostas a cada uma destas questões são exploradas nos parágrafos seguintes.

O estudo justifica-se pela relevância de um setor que, apesar do forte impacto social e económico, permanece pouco explorado na literatura de gestão e sustentabilidade. Embora exista interesse crescente em indústrias controversas, como o jogo, a investigação sobre como estas empresas constroem e sustentam legitimidade continua escassa (Aqueveque et al., 2018; Yani-de-Soriano et al., 2012). A SCML/JSC constitui um caso paradigmático de organização híbrida sem fins lucrativos, que conjuga missão social e exploração de jogos de sorte e azar em nome do Estado, enfrentando tensões de legitimidade próprias desse antagonismo. Esta investigação importa não apenas para compreender o estado de maturidade do setor e os seus desafios, mas também para fundamentar caminhos de legitimação das lotarias e avaliar como a SCML/JSC pode reforçar a sua legitimidade e competitividade, assegurando a missão de financiamento social num mercado regulado e em rápida transformação, onde, apesar da exclusividade na exploração das lotarias, concorre com operadores comerciais.

QI 1 – Como integram os operadores a sustentabilidade? A análise revela que, no setor das lotarias, a sustentabilidade continua a ser mobilizada sobretudo como estratégia de legitimação, assumindo frequentemente um carácter retórico ou restrito ao cumprimento de requisitos legais mínimos. Mesmo quando inscrita em visões ou valores, raramente se traduz em práticas consistentes, o que reforça a distância entre discurso e ação. Este padrão confirma leituras críticas da literatura, como *symbolic disclosure* e *organizational façades* (Cho et al., 2015), e dinâmicas de isomorfismo institucional (Shabana et al., 2017). Ainda assim, o estudo mostra que é possível evoluir para abordagens mais autênticas e maduras: alguns operadores, dos *clusters Líderes* e *Avançados*, distinguem-se por integrarem a sustentabilidade de forma transversal, com informação mensurável, verificável e, em certos casos, sujeita a validação externa. Estes

sinais apontam para caminhos de diferenciação competitiva e para um maior alinhamento com expectativas regulatórias e sociais.

QI 2 – Qual o grau de maturidade de integração da sustentabilidade? Os resultados posicionam o setor como estruturalmente imaturo, mas a principal implicação é a confirmação de que essa imaturidade se manifesta numa forte fragmentação.

Alguns operadores avançam em relato ou governação, mas permanecem incipientes na análise de materialidade, o que confirma a superficialidade da abordagem e a falta de integração transversal (Engert et al., 2016; Engert & Baumgartner, 2016).

Esta assimetria revela que a sustentabilidade, no setor, continua pouco operacionalizada e maioritariamente retórica. Apenas um núcleo restrito de operadores demonstra integração consistente, sugerindo que a maturidade depende da capacidade de gerir tensões entre horizontes de curto e longo prazo (Bansal & DesJardine, 2014; Hahn et al., 2010). O setor como um todo permanece preso à lógica de sinalização, em detrimento da gestão efetiva de impactos.

QI 3 – Como se posiciona a SCML/JSC? O caso da SCML/JSC confirma os riscos de não dispor de mecanismos próprios de sustentabilidade. Com um *score* de 0,36 – idêntico à média setorial –, posiciona-se na base do *cluster Intermédios* e distante das referências do setor. Mais do que o valor numérico, importa notar que este resulta sobretudo da evidência transversal da SCML, e não de práticas específicas dos JSC. Nos canais, nos relatórios e na identidade organizacional dos JSC não há sinais de integração explícita da sustentabilidade. Esta ausência contrasta com as orientações da EL, que desde 2017 inscreveu a sustentabilidade como valor fundamental, reforçado em diretrizes e manifestos recentes (EL, 2023b; EL, 2024). O desfasamento entre estas orientações e a realidade dos JSC traduz uma fragilidade estratégica: ao não inscrever a sustentabilidade na sua gestão própria, a SCML/JSC perde a oportunidade de afirmar a sua singularidade como operador social, explorar vantagem competitiva no mercado nacional e reforçar a credibilidade junto de reguladores e pares internacionais.

Em síntese, o estudo evidencia que, entre os operadores europeus de lotaria, a sustentabilidade continua predominantemente instrumental e retórica, mas pode evoluir para fator de legitimação autêntica e diferenciadora. Persistem, contudo, desafios críticos: alinhar práticas com novas exigências regulatórias, superar a heterogeneidade que fragiliza a narrativa coletiva do setor e afirmar credibilidade para lá da função redistributiva tradicional. Para os operadores líderes, a sustentabilidade já constitui condição de competitividade e resiliência. Para a SCML/JSC, representa uma

oportunidade urgente: evidenciar de forma mensurável a gestão de riscos e impactos, alinhar governação e comunicação numa lógica de prova e transparência e assegurar, por essa via, a continuidade e o reforço da sua missão social, ‘Por boas causas’.

6.2. Implicações e recomendações

A evidência recolhida neste estudo mostra que, embora a sustentabilidade continue a ser mobilizada sobretudo como instrumento de legitimação, começam a emergir sinais de práticas mais autênticas e diferenciadoras. Esta constatação reforça a leitura crítica da literatura sobre setores controversos e sublinha o potencial de evolução para abordagens que combinem legitimidade e competitividade. No plano teórico, os resultados dialogam com a literatura sobre organizações híbridas, evidenciando que, no caso da SCML, a legitimidade não decorre automaticamente da sua missão social, mas da coerência entre esta e a gestão responsável das externalidades dos JSC. Do ponto de vista regulatório e institucional, o estudo confirma a relevância de referenciais como GRI, CSRD e as Diretrizes de Sustentabilidade da EL para avaliar maturidade, mas nota a aplicação fragmentada e desigual, que limita a comparabilidade e fragiliza a evolução coletiva do setor. Para o setor das lotarias, a principal implicação é clara: a evidência empírica sugere que a função redistributiva, por si só, tende a ser insuficiente para assegurar a licença social para operar. Aliando estes resultados à literatura sobre setores controversos e às orientações regulatórias e institucionais recentes, a integração de dimensões ESG na forma de operar emerge cada vez mais como fator crítico de legitimidade, competitividade e resiliência. A heterogeneidade existente entre operadores pode constituir um risco para a narrativa coletiva da EL e para a reputação do setor no seu conjunto.

6.2.1. Recomendações gerais e recomendações práticas para a SCML/JSC

Da investigação realizada decorrem três orientações gerais para os operadores de lotaria: A sustentabilidade deve ser assumida como eixo central e abrangente, cobrindo de forma articulada as três dimensões – ambiental, social e de governação. O jogo responsável integra esta abordagem mais ampla: sendo um requisito setorial de base, só ganha relevância quando articulado com a gestão das externalidades próprias das lotarias e com a criação de valor social e económico de longo prazo. Importa, além disso, tirar partido do enquadramento regulatório europeu e da mobilização e diretrizes setoriais da EL,

usando-os para balizar prioridades, métricas e calendário. É, por fim, decisivo assegurar coerência entre discurso e prática, reduzindo a distância entre compromissos públicos e execução e reforçando transparência e *accountability*.

Com base nestes princípios e nos resultados do estudo, as recomendações seguintes para a SCML/JSC combinam *quick wins* (ganhos imediatos de visibilidade e credibilidade) com *long wins* (transformações estruturais) e alinham-se com os principais referenciais internacionais.

(1) *Diagnóstico e auscultação*: Mapear práticas ESG já existentes e específicas do DJ/JSC e auscultar partes interessadas. Realizar um benchmarking sintético das práticas dos operadores Líderes/Avançados identificados no estudo, para replicação/adaptação. *Quick win*: realizar um inventário interno que identifique as práticas atualmente implementadas e as lacunas existentes, permitindo definir prioridades imediatas de ação; efetuar um levantamento inicial de práticas dos operadores líderes.

(2) *Identidade e posicionamento*: Inscrever a sustentabilidade na visão e valores do DJ/JSC, em coerência com a identidade institucional da SCML, sem diluir a especificidade dos JSC, e refletir essa identidade em canais próprios (site e peças de comunicação dedicadas). Aprovar a política de sustentabilidade dos JSC. *Quick win*: criar no portal dos JSC uma secção dedicada à “Estratégia de Sustentabilidade dos JSC” com compromissos e práticas já existentes e indicadores de arranque.

(3) *Estratégia e governação*: Co-construir uma estratégia com metas e KPIs alinhados com a cadeia de valor do jogo e os ODS prioritários e com instância de governação dedicada, com reporte explícito à Administração e calendário de acompanhamento. *Quick win*: criação de um *steering group* ESG com mandato definido.

(4) *Materialidade e IRO*: Definir a materialidade própria dos JSC e mapear IRO para ancorar prioridades. *Quick win*: realização de *workshop* de *kick-off* e matriz provisória publicada e versão inicial do mapa IRO.

(5) *Agenda ambiental*: Adotar formalmente metas concretas (papel certificado na bilhética; inventário GEE com âmbito 3; metas 2030/2050), alinhadas com a Iniciativa Ambiental da EL e referenciais europeus (avaliando, se pertinente, validação SBTi) e definir o *roadmap* de implementação. *Quick win*: publicação da política de papel certificado e realização do primeiro inventário GEE desagregado para os JSC.

(6) *Capacitação e gestão da mudança*: Envolver equipas do DJ em formação ESG, integrando nos processos de produto, marketing, digital, rede e compras. *Quick win*: *onboarding* ESG para equipas-chave.

(7) *Competitividade responsável*: Usar a sustentabilidade como eixo de diferenciação face a segmentos de jogo com fins estritamente comerciais e ponte para captação de novos públicos, mantendo a proteção do consumidor no centro. Participação ativa no grupo de trabalho de sustentabilidade da EL. *Quick win*: ação de comunicação piloto com produto/campanha com métricas de proteção do consumidor e impacto social.

(8) *Relato dedicado*: Publicar um primeiro exercício de relato dedicado aos JSC, integrado ou autónomo e usá-lo para lições aprendidas, a integrar no ciclo de gestão.

6.3. Limitações do estudo e oportunidades de investigação futura

A interpretação dos resultados deve ser enquadrada em algumas limitações que, não colocando em causa as conclusões, recomendam prudência na generalização e apontam caminhos para estudos complementares.

Em primeiro lugar, a análise baseou-se apenas em evidência pública, o que pode ter subestimado práticas não comunicadas e, em contrapartida, sobrevalorizado narrativas reportadas de forma estilizada. Este constrangimento metodológico reforça a pertinência de estudos que triangulem dados documentais com informação interna, permitindo aferir de forma mais robusta a eventual lacuna entre discurso e prática. Abre ainda espaço para estudos longitudinais que acompanhem a evolução das práticas de reporte antes e depois da entrada em vigor da CSRD, avaliando em que medida a regulação induz maior consistência e transparência.

Em segundo lugar, a amostra de 34 operadores incluiu apenas os membros da EL com evidência mínima de sustentabilidade, tendo ficado excluídos os restantes por ausência total de dados públicos, achado que, por si só, confirma a imaturidade ou opacidade de parte do setor. Este facto sugere a necessidade de investigações que explorem e comparem práticas de operadores ainda ausentes do espaço público.

Por fim, o modelo de *scoring* implicou a simplificação metodológica, ao traduzir realidades diversas em métricas comparáveis. Embora ancorado em referenciais internacionais e revisto por especialistas, não capta toda a complexidade dos contextos institucionais. Este aspeto abre espaço para investigações de natureza qualitativa ou mista, centradas nas perceções das partes interessadas – jogadores, reguladores, beneficiários e parceiros – relativamente à legitimidade, riscos e impactos das lotarias e à relevância da integração das dimensões ESG.

Declaração sobre o uso de Inteligência Artificial

No desenvolvimento desta dissertação foi utilizada a ferramenta ChatGPT (OpenAI) como apoio à organização de ideias, à reformulação de texto e ao esclarecimento de dúvidas conceptuais. A ferramenta não foi utilizada como fonte de dados ou de referências bibliográficas. O seu uso seguiu as orientações do ISCTE para a utilização ética e responsável de ferramentas de Inteligência Artificial em contexto académico.

Referências Bibliográficas

- Aqueveque, C., Rodrigo, P., & Duran, I. J. (2018). Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives? *Business Ethics*, 27(3), 222–237. <https://doi.org/10.1111/beer.12183>
- Balsa, C., Vital, C., & Urbano, C. (2023). *V Inquérito Nacional ao Consumo de Substâncias Psicoativas na População Geral, Portugal 2022. Relatório final*. <https://www.icad.pt/DocumentList/GetFile?id=569&languageId=1>
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173572>
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5.^a ed.). John Wiley & Sons. extension://gbfdomjlljkagpgdlidoicebkgpienmf/reader.html
- Busch, T., Barnett, M. L., Burritt, R. L., Cashore, B. W., Freeman, R. E., Henriques, I., Husted, B. W., Panwar, R., Pinske, J., Schaltegger, S., & York, J. (2023). Moving beyond “the” business case: How to make corporate sustainability work. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3514>
- Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2012). Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 467–480. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1103-7>

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. <https://www.researchgate.net/publication/282441223>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility (CSR) is on a sustainable trajectory. *Journal of Defense Management*, 05(02). <https://doi.org/10.4172/2167-0374.1000132>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business and Society*, 60(6), 1258–1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2014.12.003>
- Conte, F., Sardanelli, D., Vollero, A., & Siano, A. (2023). CSR signaling in controversial and noncontroversial industries: CSR policies, governance structures, and transparency tools. *European Management Journal*, 41(2), 274–281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.003>
- Cosgrave, J. F. (2021). Celebrating the contingent: The modern lottery as collective representation in late capitalism. *Canadian Journal of Sociology*, 46(2), 121–146. <https://doi.org/10.29173/cjs29773>
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B., & Matten, D. (2015). Defining the scope of business & society. Em *Business and Society* (Vol. 54, Número 4, pp. 427–434). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0007650315590896>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of «creating shared value». *California Management Review*, 56(2), 130–153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Daub, C. H., Scherrer, Y. M., & Verkuil, A. H. (2014). Exploring reasons for the resistance to sustainable management within non-profit organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 6(6), 3252–3270. <https://doi.org/10.3390/su6063252>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. Em *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 15, Número 3, pp. 282–311). <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. Em K. G. Smith & M. T. D. Hanelt (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 114–131). SAGE Publications Ltd. <https://ssrn.com/abstract=2849636>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Sociological Perspectives*, 18(1), 122–136. <https://doi.org/10.2307/1388226>

- Du Toit, E. (2024). Thirty years of sustainability reporting: Insights, gaps and an agenda for future research through a systematic literature review. *Sustainability* 2024, Vol. 16, Page 10750, 16(23), 10750. <https://doi.org/10.3390/SU162310750>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (2004). *Enter the triple bottom line*. <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Elkington, J. (2018, Junho). 25 years ago I coined the phrase «triple bottom line». Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, 2–5. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy: Bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Fiedler, I., Kairouz, S., & Reynolds, J. (2021). Corporate social responsibility vs. financial interests: the case of responsible gambling programs. *Journal of Public Health*, 29, 993–1000. <https://doi.org/10.1007/s10389-020-01219-w/Published>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (Pitman). <https://pt.scribd.com/doc/94992168/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S. (2017). CSR and sustainability report for nonprofit organizations. An Italian best practice. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 355–376. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.3.03>
- Gehman, J., Lefsrud, L. M., & Fast, S. (2017). Social license to operate: Legitimacy by another name? *Canadian Public Administration*, 60(2), 293–317. <https://doi.org/10.1111/CAPA.12218>
- Gidluck, L. E. (2018). State lotteries in Europe: A cross-national comparison of how lotteries are controlled, operated and benefit government, private industry and civil society. Em *Gambling Policies in European Welfare States* (pp. 135–152). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90620-1_8
- Gomes, M. (2007). *A política pública das lotarias: possibilidades para o financiamento do desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>

- Hancock, L., Schellinck, T., & Schrans, T. (2008). Gambling and corporate social responsibility (CSR): Re-defining industry and state roles on duty of care, host responsibility and risk management. *Policy and Society*, 27(1), 55–68. <https://doi.org/10.1016/J.POLSOC.2008.07.005>
- Jansen, L., Cunningham, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2024). Corporate social responsibility in controversial industries: A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4398–4427. <https://doi.org/10.1002/CSR.2813>
- Jenks, G. F. (1967). The data model concept in statistical mapping. *International Yearbook of Cartography*, 7, 186–190. https://archives.lib.ku.edu/repositories/3/archival_objects/382701
- Kleine, A., & von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 3), 517–533. <https://doi.org/10.1007/S10551-009-0212-Z/METRICS>
- Knott, S., & Wilson, J. P. (2024). Core charitable purpose and voluntary CSR activities in charity organisations: do they conflict? *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2023-0498>
- Kolb, R. W. (2018). Nonprofit organizations. Em *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483381503.n854>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research. *Voluntas*, 29(5), 881–897. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>
- Lee, S. Y., Lee, J. Y., & Cho, Y. S. (2018). Framing corporate social responsibility for a controversial product. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(8), 988–999. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1468852>
- Lee, S., Zhai, X., Lee, M., & Luo, Q. (2021). Current status of CSR practices in the casino industry: A comparison between the U.S. and Macau. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 331–343. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.011>
- Li, H., Zhang, J. J., Mao, L. L., & Min, S. D. (2012). Assessing corporate social responsibility in China's sports lottery administration and its influence on consumption behavior. *Journal of Gambling Studies*, 28(3), 515–540. <https://doi.org/10.1007/s10899-011-9270-0>
- Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J., & Yani-de-Soriano, M. (2012). Corporate social responsibility in controversial industry sectors. Em *Journal of Business Ethics* (Vol. 110, Número 4, pp. 393–395). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1488-y>
- Lin-Hi, N., Hörisch, J., & Blumberg, I. (2015). Does CSR matter for nonprofit organizations? Testing the link between CSR performance and trustworthiness in the nonprofit versus for-profit domain. *Voluntas*, 26(5), 1944–1974. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9506-6>
- Lopes, J. M. M., Gomes, S., & Trancoso, T. (2024). Navigating the green maze: Insights for businesses on consumer decision-making and the mediating role of their environmental concerns. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2023-0492>

- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- Miller, R., & Michelson, G. (2013). Fixing the game? Legitimacy, morality policy and research in gambling. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 601–614. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1487-z>
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. Em *Organization and Environment* (Vol. 21, Número 3, pp. 245–269). <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
- Munro, V. (2020). The universal Sustainable Development Goals for purpose and change. *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation*, 85–117. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-035-820200006>
- Nguyen, H. L., & Kanbach, D. K. (2023). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. Em *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/csr.2611>
- Păceșilă, M., & Colesca, S. E. (2020). Insights on social responsibility of NGOS. Em *Systemic Practice and Action Research* (Vol. 33, Número 3, pp. 311–339). Springer. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09520-1>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.0405>
- Palazzo, G., & Richter, U. (2005). CSR business as usual? the case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387–401. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7444-3>
- Plaisance, G. (2021). *Corporate social responsibility in non-profit organizations: Beyond the evidence* (2102; CIRIEC Working Papers).
- Pope, S., & Bromley, P. (2023, Junho). From doing good to being good: The movement for nonprofit social responsibility. *Stanford Social Innovation Review*, 48–54. <https://www.researchgate.net/publication/371225633>
- Pope, S., Bromley, P., Lim, A., & Meyer, J. W. (2018). The pyramid of nonprofit responsibility: The institutionalization of organizational responsibility across sectors. *Voluntas*, 29(6), 1300–1314. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0038-3>
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. <https://www.fsg.org/resource/measuring-shared-value/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 56–68. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. www.hbrreprints.org
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big idea - Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.

- Reast, J., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2013). Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: A case study analysis and a bidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 139–153.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>
- Sardanelli, D., Conte, F., Vollero, A., & Siano, A. (2021). CSR signals: exploring their use in controversial industries. *Italian Journal of Marketing*, 2021(3), 249–266. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00030-z>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students. Em *Research Methods for Business Students* (9.^a ed., Número February, pp. 572–650). Pearson.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization and Environment*, 32(3), 191–212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2017). The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business and Society*, 56(8), 1107–1135. <https://doi.org/10.1177/0007650316628177>
- Sharma, K., Aswal, C., & Paul, J. (2023). Factors affecting green purchase behavior: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2078–2092. <https://doi.org/10.1002/bse.3237>
- Sneideriene, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74, 102720. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2024.102720>
- Snipes, R. L., & Oswald, S. L. (2010). Charitable giving to not-for-profit organizations: factors affecting donations to non-profit organizations. *Innovative Marketing*, 73–80.
- Song, H. J., Lee, C. K., Norman, W. C., & Han, H. (2012). The role of responsible gambling strategy in forming behavioral intention: An application of a model of goal-directed behavior. *Journal of Travel Research*, 51(4), 512–523. <https://doi.org/10.1177/0047287511418365>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Tetřevová, L. (2023). Corporate social responsibility in the gambling industry: A systematic review and conceptual framework. Em *International Gambling Studies*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/14459795.2023.2176529>
- Vilaverde, D., & Morgado, P. (2020). Scratching the surface of a neglected threat: huge growth of Instant Lottery in Portugal. Em *The Lancet Psychiatry* (Vol. 7, Número 3, p. e13). Elsevier Ltd. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30039-0](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30039-0)

- Visser, W. (2013). *Creating shared value: Revolution or clever con?* (Vol. 17). <http://www.thebrokeronline.eu/>
- Visser, W. (2014). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Law and Governance*, 5(3). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>
- Visser, W. (2018). Integrated value vs. shared value and CSR 2.0. *AMS Sustainable Transformation Briefing Series*, 5.
- Waters, R. D., & Ott, H. K. (2014). Corporate Social Responsibility and the Nonprofit Sector: Assessing the Thoughts and Practices Across Three Nonprofit Subsectors. *Public Relations Journal*, 8(3). <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol8/No3/>
- Willmann, G. (1999). *The history of lotteries* [Unpublished manuscript, Stanford University]. <http://willmann.com/~gerald/history.pdf>
- Yani-de-Soriano, M., Javed, U., & Yousafzai, S. (2012). Can an industry be socially responsible if its products harm consumers? The case of online gambling. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 481–497. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1495-z>
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. Em *Harvard Business Review* (Vol. 82, Número 12). https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13

Outras fontes (institucionais/setoriais/”cinzentas”

- Allwyn. (2024). *Environmental, Social and Governance Report 2023*. https://cdn.allwyn.com/2023_Allwyn_Group_ESG_report_62cb0b1a59_e940c62b47.pdf
- Austrian Lotteries. (s.d.). *Corporate governance » our approach | Playsponsible*. Obtido 22 de junho de 2024, de <https://www.playsponsible.at/en/gambling-and-responsibility/about-us/our-approach>
- Balsa, C., Vital, C., & Urbano, C. (2023). *V Inquérito Nacional ao Consumo de Substâncias Psicoativas na População Geral, Portugal 2022. Relatório final*. <https://www.icad.pt/DocumentList/GetFile?id=569&languageId=1>
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173572>
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Cantarino, N. (2024). *Relatórios de Sustentabilidade: incorporação e comunicação estratégica dos ODS*. https://www.observatorio-ods.com/_files/ugd/47bac1_945870e00b394434a938cfb23c6c3d03.pdf
- Comissão Europeia. (2021). *C/2021/2800 final - Anexo 2 do Regulamento Delegado da Comissão que completa o Regulamento (UE) 2020/852 (Taxonomia)*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=PI_COM:C\(2021\)2800](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=PI_COM:C(2021)2800)
- Danske Spil. (2024). *Årsrapport 2023*. <https://ds-static.dk/-/media/f8e32f4fc81f494a936bcc2eb4bfec41.pdf>
- Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. (2024). *Relatório e Contas 2023*. <https://scml.pt/wp-content/uploads/2025/05/relatorio-e-contas-2023-jogos-santa-casa.pdf>

- Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. (2025). *Relatório e Contas 2024*. <https://scml.pt/wp-content/uploads/2025/05/relatorio-e-contas-2024-jogos-santa-casa.pdf>
- European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Delegated Act adopted by the European Commission*. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting>
- EY. (2024). *How can boards convert sustainability from a wish to a winning reality? EY Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey*. https://www.ey.com/en_pt/insights/long-term-value/europe-corporate-governance-survey-findings
- Farias, A. R., & Antunes, A. C. (2024, Janeiro). «BlindGame»: As atividades de jogo de azar 'online' dos jovens portugueses. Observatório Social da Fundación La Caixa. <https://observatoriosocial.fundacaolacaixa.pt/pt/-/blindgame-as-atividades-de-jogo-de-azar-online-dos-jovens-portugueses>
- Flutter Entertainment. (2024). *Sustainability Report 2023*. <https://www.flutter.com/media/uyubvqrp/flutter-entertainment-plc-sustainability-report-2023.pdf>
- Forster Communications. (2019). *Matching method to mission: Key considerations for the charity sector on sustainability and corporate responsibility*. <https://forster.co.uk/wp-content/uploads/2023/07/Matching-Method-to-Mission-2019.pdf>
- Forster Communications. (2021, Agosto 21). *Be Visible - Charities, the climate crisis and responding to progressive challenges - Forster Communications*. <https://forster.co.uk/be-visible-charities-the-climate-crisis-and-responding-to-progressive-challenges/>
- Française des Jeux. (s.d.-a). *Ethique et conformité - FDJ UNITED*. Obtido 04 de julho de 2024, de <https://www.fdjunitied.com/fr/ethique-et-conformite/>
- Française des Jeux. (s.d.-b). *Raison d'être - FDJ UNITED*. Obtido 04 de julho de 2024, de <https://www.fdjunitied.com/fr/raison-etre/>
- Française des Jeux. (2024). *Déclaration de performance extra-financière: Responsabilité sociétale de l'entreprise 2023*. <https://www.fdjunitied.com/fr/publications-et-resultats/>
- Girandon, R. (2024). Speech - EL World Environment Day 2024. Em *Linkedin*. The European Lotteries. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7204038768767422466/>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 3: Material topics 2021*. GRI. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- Hrvatska Lutrija. (2024). *Non-financial statements for the year 2023*. https://www.lutrija.hr/static/assets/Korporativni/Dokumentacija_Web/Nefinancijka_izvjesca/HL_Sustainability_report_for_2023.pdf
- IGT Italia. (2024). *Report di sostenibilità 2023*. https://www.igt.it/content/dam/igt/documents/rapporto-sostenibilita/report_sostenibilit%C3%A0_IGT_le_attivita_italiane_2023.pdf
- Institute for Business Value. (2024). *Beyond checking the box: How to create business value with embedded sustainability*. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/sustainability-business-value>

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Inquérito ao sector da economia social - 2018*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=450307417&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

KPMG. (2022). *ESG scores points with gaming customers*. <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/esg-scores-points-gaming-customers.html>

Latvijas Loto. (2024). *Ilgtspejas ziņojums par 2023. gadu*. https://static.latloto.lv/upload/documents/finansu-un-ilgtspejas-parskati-2023/latvijas_loto_ilgtspejas_zinojums_2023-2.pdf

Loterie Nationale. (s.d.). *Nos engagements - Loterie Nationale*. Obtido 31 de Agosto de 2025, de <https://www.loterie-nationale.be/a-propos-de-nous/nos-engagements>

Loterie Romande. (s.d.). *Mission & valeurs*. Obtido 10 de julho de 2025, de <https://www.loro.ch/fr/entreprise/mission>

Loteries de Catalunya. (2024). *Memòria integrada 2023*. <https://www.loteriesdecatalunya.info/web/.content/sobre-loteries/transparencia/documents/Memoria-LC-2023.pdf>

Loterije Slovenije. (2024). *Letno poročilo 2023*. <https://www.loterija.si/files/loterija/zadelnicarje/skupscina/letno-porocilo-2023.pdf>

Lotto Bayern. (s.d.). *Our Values*. Obtido 31 de Agosto de 2024, de <https://slsv-bayern.de/unternehmen/lotto-bayern/#>

Lotto Niedersachsen. (s.d.-a). *Nachhaltigkeit bei*. Obtido 31 de Agosto de 2024, de <https://www.lotto-niedersachsen.de/unternehmen/nachhaltigkeit>

Lotto Niedersachsen. (s.d.-b). *Über uns*. Obtido 31 de Agosto de 2024, de <https://www.lotto-niedersachsen.de/unternehmen/ueber-uns>

Matoso, J., Lisboa, P., & Sousa, O. M. (2004). *Os Jogos Sociais da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Ao serviço das boas causas*. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Morgado, P., Marreiros, H., Torrado, M., & Torres, V. (2023). *Relatório de evolução de resultados: Quem paga as raspadinhas?* https://ces.pt/wp-content/uploads/2023/09/Relatorio_1a-Fase-Quem-paga-a-Raspadinha.pdf

Nederlandse Loterij. (2024). *Jaarverslag 2023: Waar heel Nederland wint*.

Norsk Tipping. (2024). *Annual and sustainability report 2023 - A time gap*. <https://2023.norsk-tipping.no/>

OPAP. (2024). *Integrated report 2023: Growth with purpose*. <https://media.opap.gr/OPAPIntegratedReport202327082024.pdf>

Organización Nacional de Ciegos Españoles. (s.d.). *Estos son nuestros valores*. Obtido 26 de Agosto de 2024, de <https://www.once.es/Comprometidos/codigo-etico-del-grupo-social-once/los-11-valores-2>

Postcode Lottery Group. (s.d.-a). *About us*. Obtido 03 de Agosto de 2024, de <https://www.postcodelotterygroup.com/who-we-are/>

Postcode Lottery Group. (s.d.-b). *Our 4 core values*. Obtido 03 de Agosto de 2024, de <https://www.postcodelotterygroup.com/who-we-are/vision-mission/>

Premier Lotteries Ireland. (2023). *The National Lottery in 2022: A year in review*.

- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. (2025). *Plano de atividades e orçamento 2025*. <https://scml.pt/wp-content/uploads/2025/02/Plano-Atividades-SCML2025.pdf>
- Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos. (2025). *Registo da atividade de jogo online em Portugal: Relatório do 4o trimestre de 2024*. <https://www.srij.turismodeportugal.pt/pt/media/publicacoes-estatisticas>
- Sisal. (2024). *Sustainability Report 2023*.
- Sneideriene, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74, 102720. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2024.102720>
- Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado. (s.d.). *Misión, visión y valores*. Obtido 28 de Agosto de 2024, de <https://www.sela.es/es/web-corporativa/quienes-somos/la-empresa/mision-vision-y-valores-de-loterias-y-apuestas-del-estado>
- Športna Loterija. (s.d.). *Mission and values*. Obtido 24 de Agosto de 2024, de <https://www.sportna-loterija.si/mission-and-values-2/>
- Športna Loterija. (2023). *Letno poročilo 2022*. <https://www.sportna-loterija.si/wp-content/uploads/2023/10/Sl-letno-porocilo-2022-kratko.pdf>
- Svenska Spel. (s.d.). *Gaming is for everyone's enjoyment!* Obtido 31 de Agosto de 2024, de <https://om.svenskaspel.se/in-english/>
- Svenska Spel. (2024). *Hela Sveriges spelbolag 2023*. <https://om.svenskaspel.se/wp-content/uploads/2024/05/svenska-spel-annual-report-2023-swe-1.pdf>
- Szerencsejáték Zrt. (s.d.). *Sustainability report 2020*. Obtido 23 de julho de 2024, de https://rolunk.szerencsejatek.hu/uploads/files/original/static_page/20180801093739/eng-web-szzrt-sustainability-report.pdf
- The Behavioural Insights Team. (2022). *Assessment of consumer demand for gambling industry transparency*. <https://www.bi.team/publications/assessment-of-consumer-demand-for-gambling-industry-transparency/>
- The Business Research Company. (2024). *Gambling Market 2024*. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/gambling-market>
- The European Lotteries. (s.d.). *EL members*. Obtido 20 de Junho de 2024, de <https://www.european-lotteries.org/members/regular-members>
- The European Lotteries. (s.d.). *EL promotes a sustainable and sound gaming model for the benefit of society*. Obtido 20 de Junho de 2024, de <https://www.european-lotteries.org/our-mission>
- The European Lotteries. (2017). *EL strategy*. https://www.european-lotteries.org/system/files/2021-02/EL%20Strategy%20Paper_1704_EN_final.pdf
- The European Lotteries. (2021). *The European Lotteries Resolution on Corporate Social Responsibility in the Lottery Sector*.
- The European Lotteries. (2023a). *EL environmental initiative*. <https://www.european-lotteries.org/el-environmental-initiative-0>
- The European Lotteries. (2023b). *EL sustainability guidelines*. <https://www.european-lotteries.org/el-sustainability-guidelines>

The European Lotteries. (2023c). *Report on the lottery sector in Europe 2022*. <https://www.european-lotteries.org/annual-reports>

The European Lotteries. (2024). *The European Lotteries' manifesto*. https://www.european-lotteries.org/sites/default/files/2024-05/EL%20Manifesto%202024_FINAL.pdf

TIPOS. (s.d.). *Social responsibility*. Obtido 24 de Agosto de 2024, de <https://www.tipos.sk/stranky/en/social-responsibility>

TIPOS. (2024). *Annual report 2022*. https://www.tipos.sk/Media/Documents/VyrocnSpravy/Annual_Report_2022.pdf

Totalizator Sportowy. (2023). *Raport zrównoważonego rozwoju za 2022 rok*. <https://www.totalizator.pl/storage/files/2023/9/18/2ed61448-75bf-4bee-b625-524a2191cb1a/Raport%20Zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20Rozwoju%20Totalizatora%20Sportowego%20za%202022%20rok.pdf>

Veikkaus. (2024). *Annual and sustainability report 2023*. https://cms.veikkaus.fi/sites/default/files/content/assets/vuosikertomus/2023/Veikkaus_Vuosi_ja_Vastuullisuusraportti_23_EN.pdf

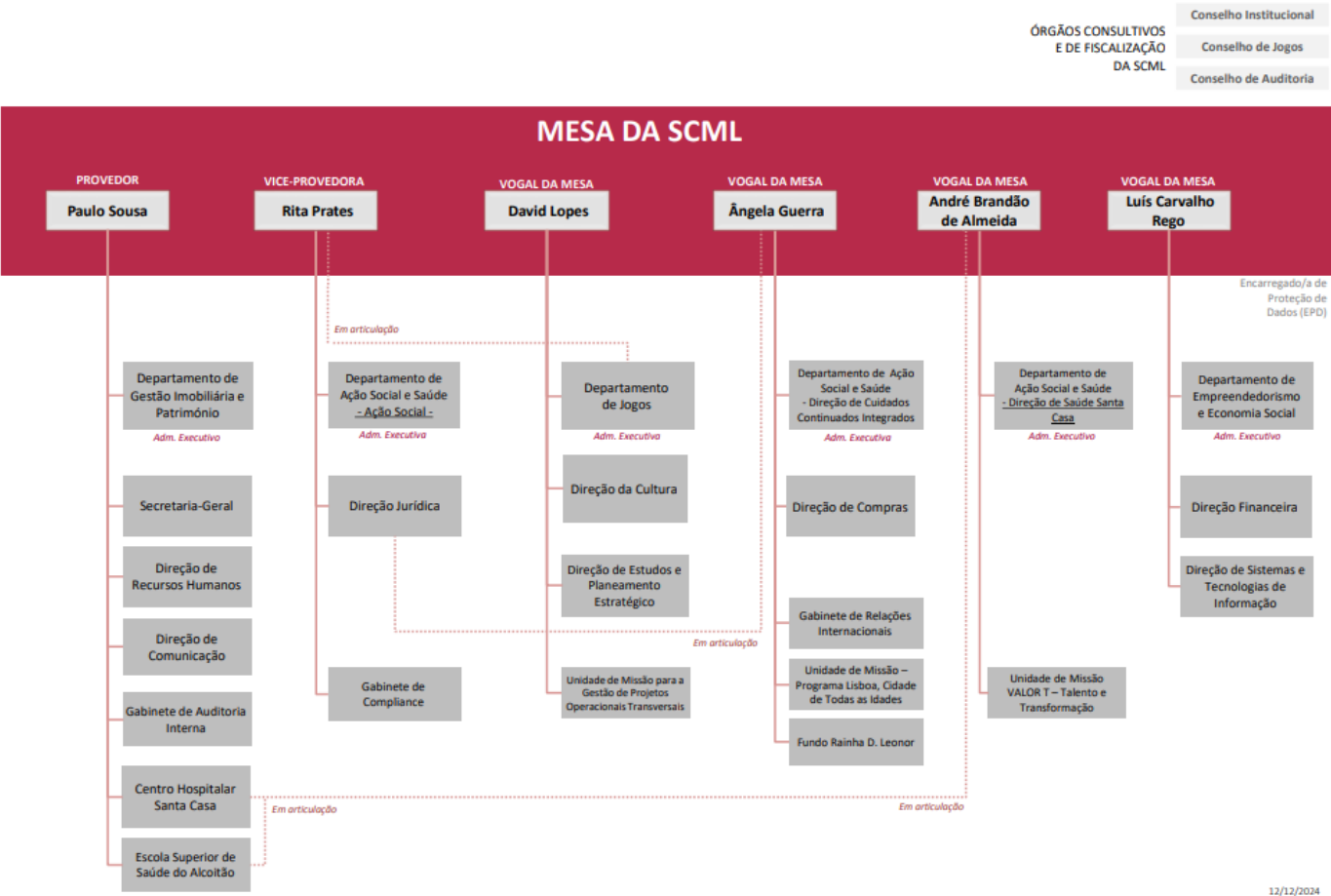
World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (A/42/427)*. Oxford University Press. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>

World Lottery Association. (s.d.). *Lottery fundamentals*. Obtido 19 de Junho de 2024, de <https://www.world-lotteries.org/good-causes/lottery-fundamentals>

World Lottery Association. (2024). Interview with WLA president on new strategic plan. WLA Magazine. <https://publications.world-lotteries.org/magazine-articles/wla-new-strategic-plan>

Anexos

Anexo A – Organograma da SCML (a dezembro de 2024).



Fonte: <https://scml.pt/administracao/>

Anexo B – Jogos que compõem o portefólio atual de jogos dos Jogos Santa Casa (elaboração própria)

Nome	Família de jogo	Ano de criação	Data de extração/Sorteio
Lotaria Clássica	Lotarias (Lotaria Nacional)	1784	Segunda-feira
Totobola	Apostas Mútuas Desportivas	1961	Domingo
Totoloto	Apostas Mútuas (Lotos)	1985	Quarta-feira e sábado
Lotaria Popular	Lotarias (Lotaria Nacional)	1987	Quinta-feira
Raspadinha (ou Lotaria Instantânea)	Lotarias (Lotaria Instantânea)	1995	n/a
Euromilhões	Apostas Mútuas (Lotos)	2004	Terça e sexta-feira
Placard	Apostas Desportivas à Cota	2015	n/a
Milhão	Apostas Mútuas (<i>Add on</i>)	2016	Sexta-feira
Eurodreams	Apostas Mútuas (Lotos)	2023	Segunda e quinta-feira

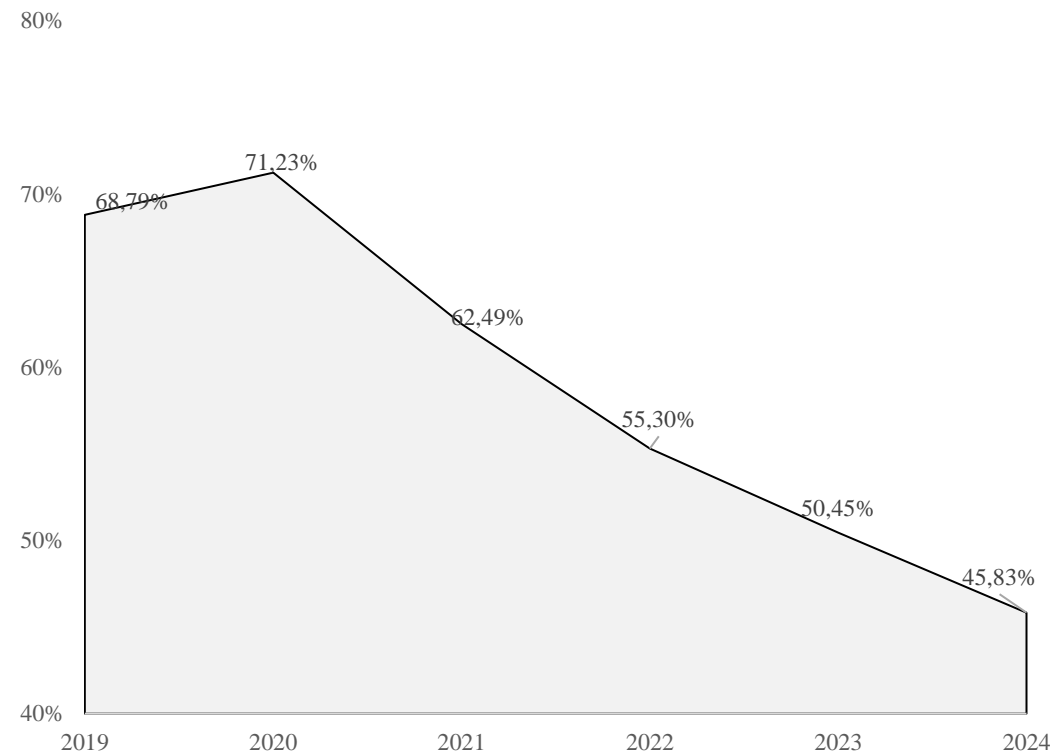
Fonte: elaboração própria a partir do Relatório de Gestão e Contas 2024 do Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML, 2025)

Anexo C – Receitas brutas (M€) do setor de jogo em Portugal e quota de mercado (%) dos JSC (2019–2024)
(elaboração própria)

Ano	Jogo Online	Jogo Territorial (casinos, salas e bingo)	SCML/JSC	Total parcial do setor (Jogo online e Jogo territorial)	Total do setor	Peso da SCML/JSC no total do setor
2019	215	376	1 302	591	1 893	68,78%
2020	252	179	1 065	431	1 496	71,19%
2021	506	157	1 105	663	1 768	62,50%
2022	656	281	1 159	937	2 096	55,30%
2023	845	301	1 167	1 146	2 313	50,45%
2024	1 112	303	1 198	1 415	2 612	45,85%

Fonte: elaboração própria a partir de dados do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ, 2019–2024) e do Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML, 2019–2024).

Anexo D – Quota de mercado dos Jogos Santa Casa no setor dos Jogos de Fortuna ou Azar em Portugal (2017-2023)



Fonte: elaboração própria a partir de dados do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ, 2019–2024) e do Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML, 2019–2024).

Anexo E – Vendas brutas (M€) dos JSC e do jogo online, quota de mercado dos segmentos (%) e razão entre JSC/Jogo Online (2019-2024)

Ano	Vendas brutas do Jogo Online	Vendas brutas da SCML/JSC	Total de Vendas Brutas (Online + SCML/JSC)	Quota SCML/JSC (%)	Quota Online (%)	Razão SCML/JSC e Online
2019	3 453,90	3 360,00	6 813,90	49,31%	50,69%	0,97
2020	5 692,20	2 768,00	8 460,20	32,72%	67,28%	0,49
2021	8 544,20	2 900,00	11 444,20	25,34%	74,66%	0,34
2022	11 421,00	3 065,00	14 486,00	21,16%	78,84%	0,27
2023	15 835,30	3 130,00	18 965,30	16,50%	83,50%	0,20
2024	20 793,00	3 143,00	23 936,00	13,13%	86,87%	0,15

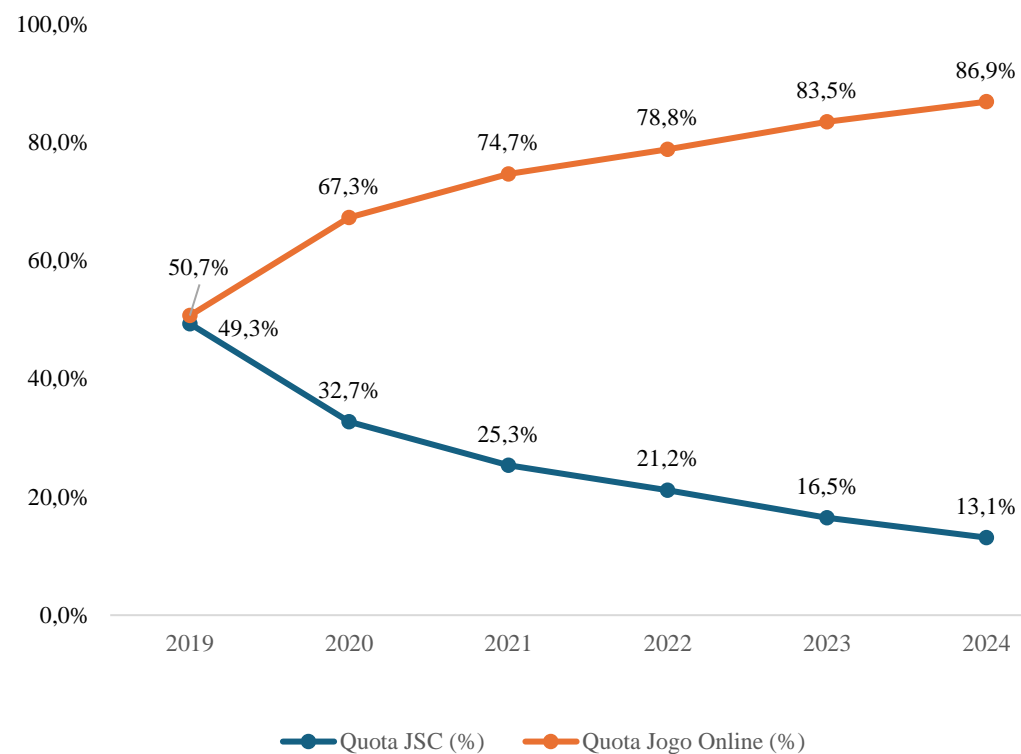
Fonte: elaboração própria a partir de dados do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ, 2019–2024) e do Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML, 2019–2024).

Anexo F – Variação anual das receitas brutas por segmento em Portugal (2019–2024) (% face ao ano anterior)

Ano	Jogo Online	Jogo Territorial (casinos, salas e bingo)	SCML/JSC	Total parcial do setor (Jogo online e Jogo territorial)	Total do setor
2019	41,09%	-0,18%	7,07%	11,69%	8,47%
2020	17,19%	-52,51%	-18,20%	-27,19%	-21,01%
2021	101,11%	-11,88%	3,76%	54,19%	18,26%
2022	29,72%	78,27%	4,89%	41,24%	18,52%
2023	28,79%	7,39%	0,69%	22,38%	10,39%
2024	31,59%	0,55%	2,66%	23,43%	12,95%

Fonte: elaboração própria a partir de dados do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ, 2019–2024) e do Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML, 2019–2024).

Anexo G – Quota de mercado nas vendas brutas (JSC vs Jogo Online) (%) (2019–2024)



Fonte: elaboração própria a partir de dados do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos (SRIJ, 2019–2024) e do Departamento de Jogos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (DJSCML, 2019–2024).

Anexo H – Revisão por especialistas do modelo de *scoring*: objetivos, procedimento e efeitos

Este anexo apresenta o objetivo, a composição e critérios de seleção do painel de especialistas, os materiais remetidos, o procedimento de recolha e a síntese dos efeitos incorporados na versão final do modelo de *scoring*.

Objetivo: Recolher contributos de especialistas em sustentabilidade e relato não financeiro para: (i) validar a adequação dos fatores do modelo de *scoring*; (ii) rever/validar a coerência das ponderações; e (iii) sugerir afinações (reformulação/remoção/adição de fatores), reforçando a robustez e aplicabilidade do modelo.

Composição e critérios de seleção: Cinco especialistas (≥ 10 anos de experiência): uma académica na área de responsabilidade social/sustentabilidade e quatro profissionais de gestão/consultoria em sustentabilidade e governação, incluindo experiência no setor do jogo/lotarias. Procurou-se diversidade de perfis e prática profissional consolidada.

Materiais enviados: Por email (texto de convite datado e com prazo de resposta), foi remetido um documento com:

- Nota de enquadramento metodológico (contexto, objetivos do estudo e do modelo).
- Grelha de validação para preenchimento, centrada na avaliação dos pesos por fator e na apreciação global da estrutura.
 - À data da consulta, a grelha apresentava 12 fatores (p. ex., Comunicação; Visão; Valores; Estratégia; Governação; Compromisso da gestão de topo; Materialidade; Riscos e Oportunidades; ODS; Diretrizes/EL; Relato; Objetividade/quantificação).
 - Para concisão, o detalhe de subfatores e critérios não seguia anexo, mas foi disponibilizado link para a versão completa do modelo (subfatores, regras e pesos) para quem quisesse consultar.

- Indicação de que a análise incide exclusivamente em evidência pública, recolhida ao longo de 2024 (maioria dos relatórios 2023).
- Confidencialidade: indicação de que os contributos seriam utilizados apenas para validação metodológica, sem identificação individual dos especialistas.

Procedimento: Uma ronda única de recolha de pareceres: preenchimento da grelha (colunas “adequado?”; “sugestão de ajuste (%)”; “observações”) e respostas às questões de avaliação global (clareza da estrutura; relevância; aplicabilidade a diferentes operadores). Quando necessário, foram solicitados esclarecimentos pontuais por email. As respostas foram consolidadas e analisadas face aos objetivos e âmbito do modelo.

CrITÉrios de incorporaÇão: Foram adotadas as recomendações que aumentavam a robustez, coerência interna e aplicabilidade do modelo, assegurando alinhamento com referenciais e viabilidade de implementação com base em dados públicos. Recomendações fora do âmbito ou sem ganho claro de consistência foram registadas, mas não incorporadas.

Síntese de efeitos no modelo (face   versão da grelha submetida a revisão): As recomendações incidiram sobre a estrutura e reformulação de fatores, a clarificação de descritores e subfatores, bem como a adequação dos pesos atribuídos. Foi feita uma análise crítica pela autora, tendo sido incorporados aqueles que reforçavam a robustez e aplicabilidade do modelo e se enquadravam no âmbito e objetivos do estudo:

1) Reestruturação e fusão de fatores:

- Visão e Valores: fundidos num único fator (F2) com peso 6% e dois subfatores (2.A Visão e 2.B Valores, 50/50). *Justificação:* complementaridade conceptual e leitura mais simples mantendo granularidade avaliativa.

- Compromisso da gestão de topo: integrado em Governança (F4.C); deixou de existir como fator autónomo. *Justificação*: o compromisso é parte constitutiva da governação.
- Objetividade/quantificação da informação: incorporada como subfator 3.K em Estratégia (F3). *Justificação*: a objetividade é dimensão intrínseca da formulação e execução estratégica.
- Racional global: passagem de uma versão de trabalho com 12 fatores para 9 fatores, com redução de redundâncias e aumento de coerência interna.

2) Reformulação de fatores (conteúdo e nomenclatura)

- F1 – Comunicação online sobre sustentabilidade: âmbito clarificado (presença e visibilidade em site institucional e portal de jogo).
- F3 – Estratégia de sustentabilidade (20%): estruturado em 11 subfatores (3.A–3.K).
- F4 – Governança (10%): reforçado com 4.A modelo formal, 4.B estrutura/profissionais com reporte e evidência de capacitação da administração e 4.C compromisso da liderança.
- F5 – Materialidade (15%): explicitação da dupla materialidade (inside-out/impacto e outside-in/financeira) e transparência metodológica.
- F6 – IRO (10%): reformulado para Impactos, Riscos e Oportunidades, com dois subfatores (6.A riscos e oportunidades; 6.B impactos), enfatizando abordagens inside-out e outside-in.
- F8 – Iniciativa Ambiental EL (10%): reorganizado em 8.A papel certificado, 8.B inventário GEE (incl. âmbito 3) e 8.C metas/neutralidade (incl. SBTi).
- F9 – Relato (15%): distingue regularidade/atualidade (9.A), referencial reconhecido (9.B) e verificação externa (9.C).

Anexo I – Mapa de correspondência geral entre os fatores e subfatores do modelo de *scoring* e os referenciais considerados

Fator/Subfator	Referenciais internacionais	Referenciais setoriais	Notas de alinhamento
1. Comunicação sobre a sustentabilidade corporativa nos canais de comunicação online	GRI 1; ESRS 1; ESRS 2; OCDE Guidelines for Multinational Enterprises (disclosure); ODS 16	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.1; 5.1	Avalia a forma como os operadores comunicam a sustentabilidade nos seus canais públicos (websites, relatórios, plataformas digitais). Inclui clareza, acessibilidade e regularidade da informação, bem como integridade e responsabilidade da comunicação.
2. Visão e valores organizacionais	ESRS; GRI; IIRC; UNGC; OCDE Guidelines for Multinational Enterprises; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL	Estrutura agregadora da integração da sustentabilidade na visão e valores organizacionais.
2.A. Visão organizacional	GRI 2-22; ESRS GOV-1; IIRC; UNGC; OCDE; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL 7.1	A visão deve refletir compromisso de longo prazo com a sustentabilidade, abordando criação de valor partilhado, ética, impacto social e ambiental.
2.B. Valores organizacionais	GRI 2-23; ESRS GOV-1; UNGC (1–6; 10); OCDE; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL 1.1–1.3; 2.2; 3.1	Os valores organizacionais devem incluir princípios éticos, sociais e/ou ambientais.
3. Estratégia de sustentabilidade	ESRS; GRI; TCFD; SASB Casinos & Gaming UNGC; OCDE; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL	Estrutura agregadora da integração da sustentabilidade no negócio, detalhada nos subfatores.
3.A. Abordagem de sustentabilidade	ESRS 1; GRI 3; TCFD (governance/strategy)	Diretrizes de Sustentabilidade EL 7.1	Verifica se a sustentabilidade é enquadrada de forma estruturada no modelo de negócio.
3.B. Integração da sustentabilidade na estratégia corporativa	ESRS 2 (SBM-1 a SBM-3); TCFD (strategy); UNGC	Diretrizes de Sustentabilidade EL 7.1	Avalia se a sustentabilidade está incorporada na estratégia global da organização.
3.C. Modelo de criação de valor com integração da sustentabilidade	IIRC ; ESRS 1; GRI 3-3; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL (relevante)	Avalia se o operador explicita como a sustentabilidade é integrada no seu modelo de criação de valor.

3.D. Políticas de sustentabilidade	GRI 2-23; ESRS 2; UNGC; OCDE	Diretrizes de Sustentabilidade EL 1.1; 2.1; 3.1	Existência de políticas formais relacionadas com sustentabilidade.
3.E. Pilares/áreas de foco da sustentabilidade	GRI 3; ESRS 1; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL (relevante)	Avalia se a organização define áreas estratégicas claras de atuação em sustentabilidade.
3.F. Plano de ação ou programa de sustentabilidade	ESRS 2 (SBM-1/2/3); GRI 3-3	Diretrizes de Sustentabilidade EL (relevante)	Existência de planos ou programas de sustentabilidade com medidas, prazos e responsáveis.
3.G. Objetivos estratégicos de sustentabilidade	ESRS 2 (SBM-1/2/3); GRI 3-3; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL (relevante)	Definição de objetivos estratégicos claros e alinhados com referenciais globais.
3.H. Abrangência ESG da estratégia	ESRS 2; UNGC; GRI 3-3; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL (relevante)	Verifica se a estratégia cobre de forma articulada as três dimensões ESG.
3.I. Indicadores de desempenho (KPIs) e de impacto	ESRS 2 (IRO-1/2); GRI Topic Standards aplicáveis; TCFD (metrics & targets);	SASB Casinos & Gaming (KPIs setoriais); Diretrizes de Sustentabilidade EL; Iniciativa Ambiental EL (ambiente)	Uso de indicadores quantitativos de esforço, resultado e impacto.
3.J. Medição e monitorização dos objetivos e metas	ESRS 2; TCFD; GRI 3-3	Diretrizes de Sustentabilidade EL 7.1	Evidência de acompanhamento sistemático do progresso face aos objetivos.
3.K. Objetividade da apresentação da informação sobre sustentabilidade	GRI 1; ESRS 1;	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.2	Grau de objetividade e quantificação da informação apresentada.
4. Governança da sustentabilidade	ESRS; GRI; TCFD; OCDE; UNGC; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL	Estrutura agregadora da avaliação da governança.
4.A. Modelo formal de governança da sustentabilidade	ESRS GOV-2; GRI 2-12; GRI 2-9; OCDE; TCFD (governance)	Diretrizes de Sustentabilidade 7.1	Verifica a existência de estruturas formais, responsabilidades definidas e fluxos de reporte explícitos.
4.B. Estrutura ou profissionais responsáveis pela sustentabilidade	ESRS GOV-2; GRI 2-13; GRI 2-17 UNGC	Diretrizes de Sustentabilidade 7.1	Avalia se existem estruturas dedicadas ou profissionais responsáveis pela sustentabilidade e qual a sua posição hierárquica.
4.C. Compromisso da gestão de topo com a sustentabilidade	GRI 2-22; GRI 2-17; ESRS GOV-1; UNGC; ODS 16	Diretrizes de Sustentabilidade 7.1; 9.1; 9.2	Avalia evidências do compromisso, envolvimento e capacitação da gestão com a sustentabilidade.
5. Materialidade	ESRS; GRI; OCDE; UNGC	Diretrizes de Sustentabilidade	Estrutura agregadora da análise de materialidade.

5.A. Existência de análise de materialidade	ESRS 2 (IRO-1); GRI 3-1	Diretrizes de Sustentabilidade 7.1	Verifica se existe análise de materialidade publicada e estruturada.
5.B. Abordagem metodológica e tipo de materialidade	ESRS 1 (dupla materialidade); GRI 3-2; OCDE (devida diligência)	–	Avalia a robustez metodológica da análise.
6. Impactos, Riscos e Oportunidades de Sustentabilidade	ESRS; GRI; TCFD; OCDE; UNGC	SASB Casinos & Gaming; Diretrizes de Sustentabilidade EL	Estrutura agregadora da identificação e comunicação de impactos, riscos e oportunidades.
6.A. Identificação de riscos e oportunidades de sustentabilidade	ESRS 2 (IRO-1); TCFD (risk); GRI 3-3	SASB Casinos & Gaming	Verifica se o operador identifica riscos e oportunidades ESG de forma clara.
6.B. Identificação de impactos	ESRS 1; GRI 3-1/3-2; OCDE Due Diligence	Diretrizes de Sustentabilidade EL 4.1/4.2	Avalia a identificação e comunicação de impactos positivos e negativos.
7. Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Agenda 2030; SDG Compass (GRI/UNGC/WBCSD) Observatório dos ODS nas Empresas Portuguesas;	Diretrizes de Sustentabilidade EL (relevante)	Avalia se o operador estabelece e comunica ligação explícita com os ODS relevantes.
8. Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da European Lotteries	ODS; GRI; ESRS, TCFD; SASB.	Diretrizes de Sustentabilidade EL; Iniciativa Ambiental EL; SASB Casinos & Gaming	Estrutura agregadora da avaliação da adesão à Iniciativa Ambiental.
8.A. Gestão sustentável do papel para bilhética de jogo	ODS 12; GRI 301; ESRS E5	Iniciativa Ambiental EL Eixo 1; Diretrizes de Sustentabilidade EL 3	Verifica se o operador utiliza papel certificado na bilhética.
8.B. Monitorização das emissões de GEE	ODS 13; GRI 305; ESRS E1; TCFD;	Iniciativa Ambiental EL Eixo 2; Diretrizes de Sustentabilidade EL 3; SASB Casinos & Gaming;	Avalia se o operador realiza inventário de emissões.
8.C. Compromissos e metas de mitigação/neutralidade carbónica	ODS 13; GRI 305-5; ESRS E1; TCFD; SBTi (validação de metas)	Iniciativa Ambiental EL Eixo 2; Diretrizes de Sustentabilidade EL 3; SASB Casinos & Gaming	Examina a existência de compromissos públicos de mitigação/neutralidade carbónica.
9. Relato de sustentabilidade	GRI; ESRS; UNGC CoP; ODS	Diretrizes de Sustentabilidade EL	Estrutura agregadora da qualidade, regularidade e credibilidade do relato.

9.A. Regularidade e atualidade do relato	GRI 2-3; ESRS 1;	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.2	Examina se os relatórios são publicados regularmente.
9.B. Referencial seguido	GRI Standards; ESRS; UNGC CoP	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.2	Avalia se o operador adota referenciais internacionais reconhecidos.
9.C. Verificação externa	GRI 2-5; ESRS 1;	Diretrizes de Sustentabilidade EL 9.2	Verifica se o relatório de sustentabilidade é sujeito a verificação independente.

Fonte: elaboração própria.

Anexo J – Especificação completa do modelo de *scoring*

Fator 1 – Comunicação sobre a sustentabilidade corporativa nos canais de comunicação online

Descrição do fator: Avalia a existência de conteúdos sobre a sustentabilidade corporativa do operador nos seus canais de comunicação online, nomeadamente site institucional e site de jogo.

Nota operacionais:

- “Conteúdos sobre sustentabilidade” excluem menções apenas a “jogo responsável” e donativos/”boas causas”, por serem inerentes ao modelo das lotarias;
- contam páginas/entradas dedicadas (menu, *landing page*, secção própria) e não meras referências decorativas (logótipos/ícones sem conteúdo);
- “site de jogo” inclui subdomínios ou portais transacionais do operador.

Peso do fator: 6,0%

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não / N.D.	0	0,00	Não tem qualquer informação sobre a sua sustentabilidade corporativa nos seus canais de comunicação online, ainda que possa ter link para relatório de sustentabilidade, integrado ou equivalente.
Sim, no site institucional	1	0,50	Tem conteúdos sobre sustentabilidade no seu site institucional
Sim, no site institucional e site de jogo	2	1,00	Tem conteúdos sobre sustentabilidade no seu site institucional e no site de jogo

Referenciais aplicáveis:

Primários (internacionais):

- GRI 1 – Fundamentos (qualidade da informação: exatidão, equilíbrio, comparabilidade).
- ESRS 1 – General requirements (características qualitativas da informação).
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises – Disclosure (princípios de transparência).

Enquadramento (internacionais):

- ESRS 2 – General disclosures (práticas de reporte e transparência organizacional).
- ODS 16 (transparência e *accountability*) – enquadramento normativo geral.

Primários (setoriais):

- Diretrizes de Sustentabilidade da EL 9.1 – Communication (comunicação interna e externa sobre responsabilidade/sustentabilidade; sinceridade/transparência; exemplos de iniciativas; KPIs sugeridos).

Enquadramento (setoriais):

- Diretrizes EL 5.1 (quando relevantes para práticas de comunicação setorial).

Fator 2 – Visão e valores organizacionais

Descrição do fator: Avalia o grau de integração da sustentabilidade na visão e nos valores do operador, enquanto elementos centrais da sua identidade institucional e orientação estratégica. A presença explícita de referências ao desenvolvimento sustentável, a aspetos ambientais, sociais e de governança (ESG), ou ao compromisso com a criação de valor para as partes interessadas, são consideradas evidência de alinhamento da visão e dos valores com os princípios de sustentabilidade.

Peso do fator: 6%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS; GRI; IIRC; UNGC; OCDE Guidelines; Agenda 2030/ODS.
- Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL.

Subfator 2.A – Visão organizacional

Descrição: Avalia se a visão organizacional do operador refere, de forma explícita, o seu compromisso com a sustentabilidade, o impacto positivo na sociedade, ou a criação de valor de longo prazo para as partes interessadas. Exemplos de critérios de avaliação: A visão menciona o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social, a ética ou o impacto ambiental positivo; A visão inclui objetivos de longo prazo compatíveis com princípios ESG

Peso do subfator: 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não / N.D.	0	0,00	A visão organizacional não inclui qualquer referência ao contributo ou posicionamento do operador em relação ao desenvolvimento sustentável.
Parcialmente	1	0,50	A visão refere-se genericamente a “responsabilidade”, “ética”, “valor para a sociedade” ou “contributo para o bem comum”, mas sem menção clara ao conceito de sustentabilidade ou ESG.
Sim	2	1,00	A visão organizacional inclui de forma explícita o compromisso com a sustentabilidade, com referência clara ao impacto positivo, criação de valor para partes interessadas ou objetivos de longo prazo alinhados com ESG.

Referenciais aplicáveis:

- Primários: GRI 2-22 (declaração do decisor de topo)
- Enquadramento: ESRS GOV-1; IIRC; UNGC (Princípios 1–10); OCDE Guidelines; ODS 8/12/13/16; Diretrizes EL 7.1.

Subfator 2.B – Valores organizacionais

Descrição: Avalia se os valores organizacionais incluem princípios diretamente relacionados com a sustentabilidade, como a justiça social, a integridade, o respeito pelo ambiente, a inclusão, ou a equidade.

Exemplos de critérios de avaliação: Os valores incluem compromissos explícitos com práticas éticas, responsabilidade ambiental e social, respeito pelos direitos humanos e criação de valor partilhado para as partes interessadas.

Peso do subfator: 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não / N.D.	0	0,00	Os valores são puramente orientados para desempenho, inovação, diversão, ou outros aspetos, sem conteúdo ético/social/ambiental significativo.
Parcialmente	1	0,50	Os valores incluem princípios éticos ou sociais (ex: integridade, responsabilidade, respeito), mas sem qualquer ligação clara ou desenvolvimento que os relacione com sustentabilidade ou impacto ESG.
Sim	2	1,00	Os valores incluem referências explícitas a pelo menos um dos seguintes termos ou conceitos: sustentabilidade / desenvolvimento sustentável, ESG, impacto ambiental / social / valor para a sociedade, responsabilidade social (em sentido estratégico e não apenas como comportamento ético), direitos humanos, equidade / justiça social / inclusão. E: essas referências estão claramente associadas aos valores nucleares da organização e não apenas mencionadas genericamente.

Referenciais aplicáveis:

- Primários: GRI 2-23 (compromissos/políticas).
- Enquadramento: ESRS GOV-1; UNGC (Princípios 1–10); OCDE Guidelines; ODS 5/10/13/16; Diretrizes EL 1.1–1.3; 2.2; 3.1.

Fator 3 – Estratégia de Sustentabilidade

Descrição do fator: Avalia a existência de uma abordagem intencional, programada e estruturada da sustentabilidade, a qual é apresentada e detalhada pelo operador, considerando o conjunto de critérios que formam os subfatores.

Notas operacionais:

- Evitar dupla contagem: a mesma evidência não deve pontuar múltiplos subfatores sem conteúdo adicional pertinente ao critério.
- Terminologia: aceitar equivalentes funcionais (p. ex., “programa” ≈ “plano”)

Peso do fator: 20%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS; GRI; TCFD; SASB (Casinos & Gaming); UNGC; OCDE Guidelines; Agenda 2030/ODS.

– Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL (e, quando a indicadores ambientais, Iniciativa Ambiental EL).

Subfator 3.A – Abordagem de sustentabilidade

Descrição: Avalia se o operador apresenta uma abordagem estruturada à sustentabilidade, enquadrando o seu papel no modelo de negócio e cadeia de valor.

Peso do subfator: 10%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não é feita qualquer menção estruturada sobre a abordagem/conceção da sustentabilidade no modelo de negócio e cadeia de valor.
Superficial	1	0,33	A abordagem é referida de forma narrativamente genérica ou dispersa, sem detalhe ou informação concreta.
Moderado	2	0,67	A abordagem é apresentada de forma estruturada, com uma explicação concreta, mas sem profundidade ou quantificação.
Estruturado	3	1,00	A abordagem é apresentada de forma estruturada, detalhada e com elementos objetivos e quantificáveis que explicam a sua integração no modelo de negócio.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 1 (princípios; caraterísticas qualitativas), GRI 3-3 (gestão dos tópicos materiais), TCFD – Governance/Strategy (enquadramento e ligação à estratégia).
- Setoriais: Diretrizes EL 7.1.

Subfator 3.B – Integração da sustentabilidade na estratégia corporativa

Descrição: Avalia se a sustentabilidade é assumida como parte integrante da estratégia de negócio, com racional e alinhamento evidentes.

Peso do subfator: 10%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existe qualquer menção à associação da sustentabilidade à estratégia corporativa.
Superficial	1	0,33	A associação é mencionada de forma superficial ou genérica, sem elementos concretos.
Moderado	2	0,67	A associação é explicada com um racional estruturado, mas sem aprofundamento.
Estruturado	3	1,00	A integração é apresentada de forma estruturada, justificada e detalhada, demonstrando alinhamento claro com a estratégia corporativa.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – SBM-1/2/3 (modelo de negócio e estratégia; perspetivas das partes interessadas; interação entre IRO e estratégia), TCFD – Strategy.

- Enquadramento: UNGC (princípios de integração).
- Setoriais: Diretrizes EL 7.1

Subfator 3.C – Modelo de criação de valor com integração da sustentabilidade

Descrição: Avalia se o modelo de criação de valor do operador incorpora explicitamente a sustentabilidade como motor de valor económico, social e ambiental.

Peso do subfator: 10%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não é feita qualquer menção explícita ao modelo de criação de valor.
Superficial	1	0,33	São feitas menções genéricas ou narrativas sobre criação de valor, sem integração explícita da sustentabilidade.
Moderado	2	0,67	O modelo é apresentado, com menções à sustentabilidade, mas de forma resumida ou parcial.
Estruturado	3	1,00	O modelo é apresentado de forma clara, estruturada e quantificada, com a sustentabilidade integrada como elemento central.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): IIRC (modelo de criação de valor), ESRS 1 (princípios), GRI 3-3 (gestão e ligação a criação de valor).
- Enquadramento: ODS (ligação valor/impacto).
- Setoriais: Diretrizes EL

Subfator 3.D – Políticas de sustentabilidade

Descrição: Avalia a existência de políticas organizacionais formais relacionadas com a sustentabilidade – políticas integradas ou temáticas (ambiental, social, compras sustentáveis, direitos humanos, diversidade, etc.) – e a sua articulação com a estratégia corporativa.

Peso do subfator: 8%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existem políticas de sustentabilidade nem documentos equivalentes identificáveis.
Superficial	1	0,33	Existem referências genéricas a princípios ou intenções, mas não se identificam políticas formais.
Moderado	2	0,67	Existem uma ou duas políticas temáticas (ex: ambiental, compras), sem clara articulação estratégica.
Estruturado	3	1,00	Existe um conjunto articulado de políticas ESG, com ligação à estratégia, acessíveis e atualizadas.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 2-23 (compromissos e políticas), ESRS 2 – General disclosures (políticas associadas aos tópicos materiais).
- Enquadramento: UNGC; OCDE Guidelines (devida diligência e conduta responsável).
- Setoriais: Diretrizes EL 1.1; 2.1; 3.1.

Subfator 3.E – Pilares/áreas de foco da sustentabilidade

Descrição: Avalia a existência e clareza dos pilares estratégicos ou áreas prioritárias de atuação em sustentabilidade.

Peso do subfator: 8%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existem menções aos pilares ou áreas de foco da sustentabilidade.
Superficial	1	0,33	Os pilares são mencionados narrativamente, de forma dispersa ou genérica.
Moderado	2	0,67	Os pilares são apresentados de forma parcialmente estruturada, com alguma sistematização.
Estruturado	3	1,00	Os pilares são apresentados de forma estruturada, clara e detalhada, com objetivos associados.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 3-3 (estrutura de gestão/planos ligados a tópicos), ESRS 1 (princípios e coerência).
- Enquadramento: ODS (priorização temática).
- Setoriais: Diretrizes EL

Subfator 3.F – Plano de ação ou programa de sustentabilidade

Descrição: Avalia a existência de um plano de ação para concretização da estratégia de sustentabilidade.

Peso do subfator: 9%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não é feita qualquer referência a programas ou planos de sustentabilidade.
Superficial	1	0,33	São referidos programas de forma genérica, sem detalhe ou informação concreta.
Moderado	2	0,67	O plano é apresentado de forma parcialmente estruturada, com linhas gerais e objetivos sumários.
Estruturado	3	1,00	O plano é apresentado de forma detalhada, com metas, indicadores e atividades concretas.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – SBM-1/2/3 (ligação estratégia; ações) e ESRS 2 – IRO-2 (ações e recursos associados aos impactos, riscos e oportunidades); GRI 3-3 (planos, responsabilidades, recursos).

– Setoriais: Diretrizes EL

Subfator 3.G – Objetivos estratégicos de sustentabilidade

Descrição: Avalia se são definidos objetivos estratégicos associados à sustentabilidade, claros e alinhados com a estratégia.

Peso do subfator: 10%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existem objetivos associados à sustentabilidade.
Superficial	1	0,33	São mencionados objetivos, mas de forma parcial, genérica ou incompleta.
Moderado	2	0,67	Os objetivos são apresentados de forma estruturada, mas com informação limitada.
Estruturado	3	1,00	Os objetivos são apresentados de forma clara, estruturada e com metas quantificáveis.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – General disclosures (objetivos/metasp ligados a IRO); GRI 3-3 (objetivos/planos); TCFD – Metrics & Targets (metas e indicadores).
- Enquadramento: ODS (alinhamento de objetivos).
- Setoriais: Diretrizes EL

Subfator 3.H – Abrangência ESG da estratégia

Descrição: Avalia se a estratégia apresentada contempla, de forma articulada, os três pilares da sustentabilidade: Ambiental, Social e Governança.

Peso do subfator: 9%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não refere os três domínios ESG ou foca-se apenas num
Superficial	1	0,33	Foca-se em dois domínios ESG (ex: ambiental e social), com menções genéricas ou sem medidas concretas.
Moderado	2	0,67	Inclui dois domínios ESG com medidas concretas ou três domínios com foco desigual e pouco estruturado.
Estruturado	3	1,00	Integra de forma articulada os três domínios ESG com medidas, metas ou planos identificáveis.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – General disclosures (cobertura transversal dos domínios), GRI 3-3 (gestão de tópicos e ligação à estratégia).
- Enquadramento: UNGC (âmbito dos princípios), ODS.
- Setoriais: Diretrizes EL

Subfator 3.I – Indicadores de desempenho (KPIs) e de impacto

Descrição: Avalia a existência e qualidade dos indicadores utilizados para monitorizar a implementação da estratégia de sustentabilidade. Considera-se a existência de indicadores e a distinção entre indicadores de esforço (atividade), de resultado e de impacto efetivo.

Peso do subfator: 10%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existem indicadores associados ao desempenho em fatores ESG.
Superficial	1	0,33	São referidos indicadores de forma genérica, não estruturada ou incompleta e de atividade (ex: nº iniciativas).
Moderado	2	0,67	Os indicadores são apresentados de forma estruturada e quantificada, mas sem exaustividade. Incluem Indicadores de atividade e resultado (ex: % redução de consumo).
Estruturado	3	1,00	Os indicadores são apresentados de forma clara, estruturada e totalmente quantificada. Inclui também indicadores de impacto (ex: variação de emissões absolutas, impacto na comunidade), alinhados com os objetivos estratégicos.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – IRO-1/2 (ligações a métricas), GRI Topic Standards aplicáveis (consoante materialidade), TCFD – Metrics & Targets (definição e reporte de métricas/metadados).
- Setoriais: SASB – Casinos & Gaming (KPIs setoriais), Diretrizes EL, Iniciativa Ambiental EL (apenas para indicadores ambientais relevantes).

Subfator 3.J – Medição e monitorização dos objetivos e metas

Descrição: Avalia se existe acompanhamento sistemático do progresso face aos objetivos estratégicos definidos.

Peso do subfator: 8%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não há informação sobre medição ou monitorização do desempenho.
Superficial	1	0,33	A medição é referida, mas sem apresentação de dados objetivos.
Moderado	2	0,67	São apresentados dados objetivos, mas de forma limitada ou parcial.
Estruturado	3	1,00	O desempenho é apresentado de forma estruturada, com dados claros, objetivos e alinhados com os indicadores e metas.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – General disclosures (monitorização do desempenho face a objetivos), GRI 3-3 (avaliação de eficácia), TCFD – Strategy/Metrics & Targets (seguimento de progresso).
- Setoriais: Diretrizes EL 7.1.

Subfator 3.K – Objetividade da apresentação da informação sobre sustentabilidade

Descrição: Avalia o grau de objetividade e quantificação da informação apresentada ao longo dos documentos de reporte, considerando objetividade textual e indicadores quantitativos.

Peso do subfator: 8%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	A informação sobre a estratégia de sustentabilidade ou sob a forma de reporting de sustentabilidade é inexistente ou insipiente.
Superficial	1	0,33	A informação assume uma forma descritiva, com ausência de dados objetivos e quantificados.
Moderado	2	0,67	A informação é apresentada de forma majoritariamente descritiva, com inclusão parcial de dados objetivos e quantificados.
Estruturado	3	1,00	A informação é apresentada de forma clara, estruturada e objetiva, com predominância de dados quantificados.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 1 – Fundamentos (qualidade da informação: equilíbrio, exatidão, comparabilidade), ESRS 1 – General requirements (características qualitativas).
- Setoriais: Diretrizes EL 9.2 (princípios de relato público).

Fator 4 – Governança da sustentabilidade

Descrição do fator: Avalia o grau de institucionalização da governança da sustentabilidade na organização, incluindo o modelo formal adotado, a existência de estruturas e profissionais dedicados, o seu posicionamento hierárquico e o compromisso público da liderança de topo. Este fator permite aferir a seriedade, maturidade e integração estratégica da sustentabilidade no modelo de gestão do operador.

Peso do fator: 10%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS, GRI, TCFD, OCDE Guidelines, UNGC, Agenda 2030/ODS.
- Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL.

Subfator 4.A – Modelo formal de governança da sustentabilidade

Descrição: Avalia se o operador apresenta um modelo de governança que explicita responsabilidades, estruturas, fluxos de reporte e mecanismos de coordenação para a sustentabilidade. Considera-se modelo formal a apresentação explícita de estruturas, níveis de reporte, articulação com os órgãos de decisão (como administração ou comitê de direção), e existência de instâncias de coordenação (ex. comitês ESG, gabinetes transversais, etc.).

Peso do subfator: 30%.			
Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existe qualquer referência a um modelo formal de governação da sustentabilidade.
Sim	1	1,00	É apresentado um modelo formal com definição de responsabilidades e ligação aos órgãos de decisão.
Referenciais aplicáveis:			
<ul style="list-style-type: none"> – Primários (internacionais): ESRS GOV-1 (papel dos órgãos de governo), GRI 2-12 (papel do órgão de topo na supervisão dos impactos), GRI 2-9 (estrutura de governação e composição), TCFD – Governance. – Enquadramento (setorial/internacional): OCDE Guidelines (governance/disclosure), Diretrizes EL 7.1. 			
Subfator 4.B – Estrutura ou profissionais responsáveis pela sustentabilidade			
Descrição: Avalia a existência de uma estrutura organizacional ou profissional(es) com funções/responsabilidades específicas na gestão da sustentabilidade, o seu posicionamento hierárquico e a relação com os órgãos de decisão. Inclui também a verificação de evidência de capacitação ou formação dos membros da administração ou direção superior em temas de sustentabilidade ou ESG.			
Peso do subfator: 40%.			
Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não é mencionada a existência de estrutura ou profissional responsável pela sustentabilidade nem há qualquer referência à capacitação da administração.
Sim, com estrutura/ profissional	1	0,33	É mencionada a existência de estrutura ou profissional responsável pela sustentabilidade, mas sem reporte direto à administração ou sem referência a formação da administração.
Sim, com reporte direto à administração	2	0,67	Existe estrutura ou profissional responsável, com reporte direto à administração ou órgão máximo de governance, mas sem evidência de capacitação/formação da administração.
Sim, com reporte direto e formação da administração	3	1,00	Existe estrutura ou profissional responsável pela sustentabilidade, com reporte direto à administração, e há evidência de formação ou capacitação da administração em sustentabilidade
Referenciais aplicáveis:			
<ul style="list-style-type: none"> – Primários (internacionais): ESRS GOV-2 (competências/aptidões em sustentabilidade), GRI 2-13 (delegação de responsabilidades pela gestão de impactos), GRI 2-17 (conhecimento/competência do órgão de topo). 			

– Enquadramento: UNGC (princípios), OCDE Guidelines; Diretrizes EL 7.1.

Subfator 4.C – Compromisso da gestão de topo com a sustentabilidade

Descrição: Avalia o grau de compromisso expresso pela liderança de topo (ex. CEO) com a sustentabilidade, com base nas mensagens institucionais incluídas em relatórios, entrevistas ou declarações públicas. É considerada uma análise qualitativa da profundidade e abrangência do discurso.

Peso do subfator: 30%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não existe declaração assinada pela liderança ou esta não aborda o tema da sustentabilidade.
Superficial	1	0,33	A declaração refere-se à sustentabilidade de forma breve, com até 6 menções a critérios como visão estratégica, stakeholders, ESG, RSC, impacto social ou ambiental, etc.
Moderado	2	0,67	A declaração apresenta entre 7 e 14 menções qualitativas aos critérios referidos.
Estruturado	3	1,00	A declaração apresenta 15 ou mais menções, refletindo um compromisso abrangente e articulado.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 2-22 (declaração de estratégia/compromisso), ESRS GOV-1, GRI 2-17 (competência do órgão de topo).
- Enquadramento: UNGC; ODS 16 (instituições/ transparência); Diretrizes EL 7.1; 9.1; 9.2.

Fator 5 – Materialidade

Descrição do fator: Avalia a existência, transparência e metodologia da análise de materialidade conduzida pelo operador, incluindo a identificação dos temas materiais de sustentabilidade e o alinhamento com referenciais internacionais.

Peso do fator: 15%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS; GRI; OCDE Guidelines (Due Diligence); UNGC.
- Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL

Subfator 5.A – Existência de análise de materialidade

Descrição: Avalia a existência de análise de materialidade e apresentação dos temas materiais

Peso do subfator: 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
-------	------	---------------------------------------	---------------------------

Não/N.D.	0	0,00	Não existe qualquer referência a temas materiais ou análise de materialidade.
Sim, sem detalhe	1	0,50	Refere os temas materiais de forma genérica, sem explicitação clara do processo de consulta ou priorização.
Sim, com apresentação estruturada	2	1,00	Apresenta de forma estruturada os temas materiais, com explicitação clara dos temas prioritários e da lógica da sua identificação.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – IRO-1 (processos de identificação/avaliação de IRO); GRI 3-1 (processo para determinar temas materiais).
- Setoriais: Diretrizes EL 7.1.

Subfator 5.B – Abordagem metodológica e tipo de materialidade

Descrição: Avalia a abordagem metodológica e tipo de materialidade adotada

Peso do subfator: 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não refere o tipo de abordagem usada (ex.: impacto ou financeira), ou não há detalhe metodológico.
Sim, com abordagem de impacto ou financeira	1	0,50	Refere uma abordagem explícita (ex.: impacto GRI ou financeira ISSB/SASB), mas apenas uma das dimensões.
Sim, com abordagem de dupla materialidade	2	1,00	Refere claramente a adoção da dupla materialidade (ex.: em linha com os ESRS), cobrindo tanto impactos da organização no meio como impactos do meio na organização.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 1 – General requirements (princípio de dupla materialidade); GRI 3-2 (lista de temas materiais e fronteiras); OCDE – Due Diligence (ligação a processos de devida diligência).

Fator 6 – Impactos, Riscos, Oportunidades de Sustentabilidade (IRO)

Descrição do fator: Avalia se o operador identifica e comunica os impactos (positivos e negativos), riscos e oportunidades relacionados com os temas materiais de sustentabilidade, em linha com as exigências crescentes de transparência e reporte

Peso do fator: 10%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS; GRI; TCFD; OCDE Guidelines (Due Diligence); UNGC.
- Setoriais: SASB – Casinos & Gaming; Diretrizes de Sustentabilidade da EL.

Subfator 6.A – Identificação de riscos e oportunidades de sustentabilidade**Descrição:** Avalia a existência de identificação e comunicação de riscos e oportunidades de sustentabilidade**Peso do subfator:** 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não identifica qualquer risco ou oportunidade de sustentabilidade.
Sim, apenas riscos ou oportunidades	1	0,50	Identifica apenas os riscos ou apenas as oportunidades de sustentabilidade (ex.: riscos regulatórios, oportunidades reputacionais).
Sim, riscos e oportunidades	2	1,00	Identifica ambos os elementos de forma explícita, contextualizada e atualizada. Pode incluir matriz ou descrição no relatório.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 2 – IRO-1/ IRO-2 (processos de identificação/avaliação de IRO e respectivas ações/recursos), TCFD – Risk Management / Strategy, GRI 3-3 (gestão dos tópicos materiais: riscos/oportunidades associados).
- Setoriais: SASB – Casinos & Gaming (riscos/op. setoriais típicos).

Subfator 6.B – Identificação de impactos**Descrição:** Verifica a existência de identificação e comunicação de impactos positivos e negativos**Peso do subfator:** 50%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	Não há referência a impactos causados ou sofridos pela organização.
Sim, sem detalhe	1	0,50	Refere impactos de forma genérica (ex.: menciona que a organização tem impacto ambiental ou social, mas sem concretização ou exemplos).
Sim, com explicitação de impactos negativos e/ou positivos	2	1,00	Identifica claramente os principais impactos da organização, com base em evidência e/ou enquadramento com a sua estratégia de sustentabilidade

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS 1 – General requirements (lógica de dupla materialidade e impactos), GRI 3-1/3-2 (determinação e lista de temas materiais/ fronteiras), OCDE – Due Diligence (identificação e priorização de impactos).
- Setoriais: Diretrizes EL 4.1/4.2 (impactos no ecossistema setorial)

Fator 7 – Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Descrição do fator: Avalia o grau de alinhamento da sustentabilidade corporativa do operador com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com base na presença de elementos-chave identificados pelo Observatório dos ODS nas Empresas Portuguesas (Católica Lisbon School of Business & Economics), e operacionalizados por Cantarino (2024). Critérios: 1. Referência explícita aos ODS; 2. Referência explícita às metas dos ODS; 3. Referência aos ODS na mensagem do CEO; 4. Apresentação dos ODS estratégicos para a empresa ou dos ODS incorporados na estratégia corporativa; 5. Apresentação de explicação sobre o processo de escolha dos ODS estratégicos; 6. Apresentação de evidências concretas da contribuição da empresa para os ODS, através de iniciativas, ações e/ou projetos; 7. Articulação entre os ODS e/ou as suas respetivas metas com objetivos concretos e mensuráveis da empresa; 8. Articulação entre os ODS e compromissos (não mensuráveis) da empresa; 9. Apresentação do progresso/monitorização do contributo para os ODS; 10. Menção dos ODS na análise de materialidade da empresa ou nos temas materiais selecionados; 11. Articulação dos ODS com algum standard de reporte (e.g., GRI, SASB); 12. Incorporação de indicadores SMART para a sustentabilidade; 13. Consideração pela interligação entre os ODS; 14. Comunicação dos impactos positivos e negativos associados à atividade empresarial

Peso do fator: 8,0%

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	A sustentabilidade corporativa do operador não está alinhada com os ODS
Superficial	1	0,33	Corresponde ao cumprimento de poucos critérios (1 a 4), como menções genéricas aos ODS ou logótipos, sem articulação estratégica, nem metas.
Moderado	2	0,67	Corresponde ao cumprimento intermédio (5 a 9 critérios), como referência aos ODS estratégicos, explicação da escolha, evidência de ações, articulação com compromissos.
Estruturado	3	1,00	Corresponde ao cumprimento alargado (10 a 14), incluindo metas mensuráveis, evidência de impacto, articulação com standards de reporte e interligação entre ODS.

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais (primários): Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU).
- Operacionalização (base de critérios): Observatório dos ODS nas Empresas Portuguesas (Cantarino, 2024).
- Enquadramento (internacionais): SDG Compass (GRI/UNGC/WBCSD); GRI – Linking the SDGs and the GRI Standards; UNGC (integração dos ODS na estratégia e reporte).
- Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL (itens relevantes para estratégia/comunicação/reporte, p. ex. EL 7.1; 9.1; 9.2).

Fator 8– Alinhamento com a Iniciativa Ambiental da European Lotteries

Descrição do fator: Avalia o grau de alinhamento da gestão ambiental do operador com as diretrizes da European Lotteries, nomeadamente no que respeita à mitigação dos impactos ambientais associados à atividade das lotarias, com foco na produção de bilhética de jogo, emissões de gases com efeito de estufa e compromissos de neutralidade carbónica.

Peso do fator: 10%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: ESRS; GRI; TCFD; Agenda 2030/ODS; SASB (Casinos & Gaming).
- Setoriais: Iniciativa Ambiental da European Lotteries (EL); Diretrizes de Sustentabilidade da EL.

Subfator 8.A – Gestão sustentável do papel para bilhética de jogo

Descrição: Avalia a gestão do operador em relação ao impacto ambiental associado à produção da bilhética de jogo através da utilização de papel certificado como proveniente de florestas geridas de forma sustentável (FSC/PEFC ou equivalente).

Peso do subfator: 35%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	O operador declara não usar ainda papel certificado como proveniente de florestas geridas de forma sustentável ou não existem referências ao seu uso e não assumiu nenhum compromisso/objetivo em passar a tomar medidas de gestão deste impacto
Não, mas assume esse compromisso	1	0,33	O operador ainda não usa papel certificado, mas declara o compromisso de transição para uso de papel sustentável.
Parcialmente	2	0,67	O operador declara usar papel certificado como proveniente de florestas geridas de forma sustentável em parte das suas operações de produção de bilhética de jogo
Sim, na totalidade	3	1,00	O operador declara usar papel certificado como proveniente de florestas geridas de forma sustentável na totalidade das suas operações de produção de bilhética de jogo

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 301 – Materials; ESRS E5 – Resource use and circular economy; ODS 12.
- Setoriais: Iniciativa Ambiental EL – Eixo 1 (papel responsável); Diretrizes EL 3 (aprovisionamento responsável)

Subfator 8.B – Monitorização das emissões de GEE

Descrição: Avalia a gestão do operador em relação ao impacto ambiental das suas operações através da monitorização e inventariação das suas emissões de GEE, nomeadamente nos âmbitos 1, 2 e 3

Peso do subfator: 35%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
-------	------	---------------------------------------	---------------------------

Não/N.D.	0	0,00	O operador não monitoriza as suas emissões de GEE nem existem referências públicas à sua quantificação.
Não, mas assume esse compromisso	1	0,33	O operador declara a intenção de iniciar a monitorização, mas ainda não apresenta inventário de emissões.
Parcialmente	2	0,67	O operador apresenta inventário para os âmbitos 1e 2.
Sim, na totalidade	3	1,00	O operador apresenta inventário completo incluindo os âmbitos 1, 2, 3

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 305 – Emissions; ESRS E1 – Climate change; TCFD – Metrics & Targets; ODS 13.
- Setoriais: Iniciativa Ambiental EL – Eixo 2 (clima); SASB – Casinos & Gaming (indicadores ambientais relevantes); Diretrizes EL 3.

Subfator 8.C – Compromissos e metas de mitigação/neutralidade carbónica

Descrição: Avalia o grau de compromisso do operador com a neutralidade carbónica, através da subscrição de compromissos externos e/ou da definição de metas de mitigação de emissões de GEE, com ou sem validação por entidade independente.

Peso do subfator: 30%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não/N.D.	0	0,00	O operador não apresenta metas nem compromissos públicos relacionados com neutralidade carbónica.
Não, mas assume esse compromisso	1	0,33	O operador declara a intenção de definir metas de mitigação, mas não apresenta metas quantitativas.
Sim	2	0,67	O operador apresenta metas quantitativas de mitigação/neutralidade carbónica.
Sim, SBTi	3	1,00	O operador apresenta metas validadas pela Science Based Targets initiative (SBTi) ou outra entidade reconhecida.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): ESRS E1 – Climate change; GRI 305-5 – Reduction of GHG emissions; TCFD – Metrics & Targets; ODS 13.
- Setoriais: Iniciativa Ambiental EL – Eixo 2; Diretrizes EL 3.
- Nota: SBTi como entidade de validação de metas.

Fator 9 – Relato de Sustentabilidade

Descrição do fator: Avalia a existência de relato de desempenho de sustentabilidade, a sua atualidade, o seguimento de referenciais reconhecidos internacionalmente e a verificação externa da informação relatada

Peso do fator: 15%

Referenciais aplicáveis:

- Internacionais: GRI Standards; ESRS; UNGC Communication on Progress (CoP)/Communication on Engagement (CoE); Integrated Reporting Framework (IIRC).
- Setoriais: Diretrizes de Sustentabilidade da EL 9.2 – Public reporting.

Subfator 9.A – Regularidade e atualidade do relato**Descrição:**

Avalia a frequência de publicação do relatório de sustentabilidade e a atualidade do mais recente disponível. A publicação regular e atualizada é um indicador de compromisso organizacional com a transparência e prestação de contas, permitindo às partes interessadas acompanhar a evolução do desempenho e das metas de sustentabilidade da organização.

Peso do subfator: 40%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não	0	0,00	Não existe relato ou o último disponível é anterior a 2022.
Parcialmente	1	0,50	Existe relato, mas com periodicidade irregular ou última publicação é a de 2022.
Sim	2	1,00	Existe relato com periodicidade anual e o mais recente é de 2023.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 2-3 (período, frequência e ponto de contato do reporte); ESRS 1 – General requirements (características qualitativas; coerência temporal).
- Setoriais: Diretrizes EL 9.2 (princípios de reporte público).

Subfator 9.B – Referencial seguido

Descrição: Avalia se o operador segue um referencial reconhecido internacionalmente na elaboração do seu relatório de sustentabilidade (ex.: GRI, SASB, ESRS ou equivalente). A adesão a normas estruturadas e comparáveis contribui para a credibilidade do conteúdo reportado, bem como para a sua legibilidade e comparabilidade com outras organizações do setor.

Peso do subfator: 35%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não	0	0,00	Não utiliza qualquer referencial reconhecido internacionalmente.
Parcialmente	1	0,50	Utiliza referencial próprio ou parcial (sem estrutura completa ou apenas menções genéricas).
Sim	2	1,00	Segue um referencial internacional reconhecido (ex: GRI, SASB, ESRS) de forma estruturada.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI Standards (GRI 1 e Topic Standards aplicáveis); ESRS 1/2; SASB Standards (Casinos & Gaming); Integrated Reporting Framework (IIRC).
- Enquadramento: UNGC CoP/CoE (divulgação periódica alinhada com princípios/ODS).

Subfator 9.C – Verificação externa

Descrição: Avalia se o relatório de sustentabilidade foi objeto de verificação externa por uma entidade independente, como uma empresa de auditoria ou certificação. A validação externa reforça a fiabilidade da informação reportada e traduz um nível acrescido de compromisso com a integridade e rigor na comunicação do desempenho não financeiro.

Peso do subfator: 25%.

Nível	Nota	Escala homogeneizada (0,00 – 1,00)	Racional da classificação
Não	0	0,00	Não existe qualquer forma de verificação externa.
Parcialmente	1	0,50	Existe validação informal ou revisão por stakeholders, mas não auditada por entidade independente.
Sim	2	1,00	A informação do relatório foi objeto de verificação por parte de auditoria externa independente.

Referenciais aplicáveis:

- Primários (internacionais): GRI 2-5 (assurance externa); ESRS 1 (contexto/ requisitos de assurance no âmbito CSRD).
- Enquadramento técnico (opcional): ISAE 3000 (Revised); AA1000AS v3 (normas de assurance frequentemente usadas).
- Setoriais: Diretrizes EL 9.2.

Fonte: elaboração própria.

Anexo K – Membros regulares da European Lotteries: identificação e situação metodológica e na amostra

Operador	Designação comercial	País	Situação na metodologia
Bremen Toto und Lotto	Lotto Bremen	Alemanha	■
Deutsche Klassenlotterie Berlin	Lotto Berlin	Alemanha	▶
GKL Gemeinsame Klassenlotterie der Länder	GKL	Alemanha	■
Land Brandenburg Lotto GmbH	Lotto Brandenburg	Alemanha	■
LOTTO Hamburg GmbH	Lotto Hamburg	Alemanha	▶
LOTTO Hessen GmbH	Lotto Hessen	Alemanha	▶
Lotto Rheinland-Pfalz GmbH	Lotto Rheinland-Pfalz	Alemanha	■
Lotto-Toto GmbH Sachsen-Anhalt	Lotto Sachsen-Anhalt	Alemanha	■
NordwestLotto Schleswig-Holstein GmbH & Co. G	Lotto Schleswig-Holstein	Alemanha	■
Saarland Sporttoto GmbH	Saartoto	Alemanha	■
Sächsische Lotto-GmbH	Sachenlotto	Alemanha	■
Staatliche Lotterie- und Spielbankverwaltung	Lotto Bayern	Alemanha	▶
Staatliche Toto-Lotto GmbH Baden-Württemberg	Lotto BW	Alemanha	■
Thüringer Staatslotterie	Lotto Thüringer	Alemanha	■
Toto-Lotto Niedersachsen GmbH	Lotto Niedersachsen	Alemanha	▶
Verwaltungsgesellschaft Lotto und Toto in Mecklenburg-Vorpommern mbH	Lotto MV	Alemanha	▶
Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG	WestLotto	Alemanha	▶
Osterreichische Lotterien	Austrian Lotteries	Áustria	▶
Azərлотерея OJSC	Azərлотерея	Azerbaijão	■
Loterie Nationale / Nationale Loterij	Loterie Nationale	Bélgica	▶
Lottery of Bosnia & Herzegovina	Lutrija	Bósnia e Herzegovina	■
Lottery of the Republic of Srpska	Lottery of the Republic of Srpska	Bósnia e Herzegovina	■
Bulgarian Sports Totalizator	Sport Toto	Bulgária	■
Cyprus Government Lottery	OPAP Cyprus	Chipre	▶
Hrvatska Lutrija d.o.o.	Hrvatska Lutrija	Croácia	▶
Danske Spil a/s	Danske Spil	Dinamarca	▶

TIPOS, národná lotériová spoločnosť, a. s.	Tipos	Eslováquia	▶
Loterija Slovenije, d.d.	Loterija Slovenije	Eslovénia	▶
Športna Loterija d.d.	E Stave	Eslovénia	▶
Loteries de Catalunya	Loteries de Catalunya	Espanha	▶
Organización Nacional de Ciegos Españoles	Juegos ONCE	Espanha	▶
Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado, SME SA	Loterías y Apuestas del Estado	Espanha	▶
AS Eesti Loto	Eesti Loto	Estónia	■
Veikkaus Oy	Veikkaus	Finlândia	▶
La Française des Jeux	FDJ	França	▶
OPAP S.A.	OPAP	Grécia	▶
Szerencsejáték Zrt.	Szerencsejáték Zrt.	Hungria	▶
Premier Lotteries Ireland	Irish National Lottery	Irlanda	▶
Happdrætti Háskolá Íslands	HHI	Islândia	■
Íslensk Getspá	Íslensk Getspá	Islândia	▶
Mifal Hapais	Mifal Hapais	Israel	◆
Toto	Toto	Israel	◆
IGT Lottery S.p.A.	IGT Italia	Itália	▶
Sisal S.p.A	Sisal	Itália	▶
Latvijas Loto	Latvijas Loto	Letónia	▶
Euloto UAB	Euloto	Lituânia	■
Olifėja Inc.	Olifėja	Lituânia	■
Loterie Nationale Luxembourg	Loterie Nationale	Luxemburgo	■
National Lottery of Macedonia	Macedonia Lottery	Macedónia	■
National Videolottery of Macedonia	National Videolottery of Macedonia	Macedónia	■
National Lottery plc	National Lottery	Malta	■
Norsk Tipping AS	Norsk Tipping	Noruega	▶
Nederlandse Loterij	Nederlandse Loterij	Países Baixos	▶
Postcode Lottery Group	Postcode Lottery Group	Países Baixos	▶
Totalizator Sportowy Sp. z o.o.	Totalizator	Polónia	▶
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	Jogos Santa Casa	Portugal	⊙
Allwyn UK	Allwyn UK	Reino Unido	◆

Loterie Korunka	Maxa	República Checa	■
SAZKA a.s. (Allwyn Services Czech Republic)	Sazka	República Checa	▶
C.N. Loteria Romana SA	Loteria Romana	Roménia	■
State Lottery of Serbia d.o.o.	State Lottery of Serbia	Sérvia	■
AB Svenska Spel	Svenska Spel	Suécia	▶
Société de la Loterie de la Suisse Romande	Loterie Romande	Suíça	▶
Swisslos Interkantonale Landeslotterie	Swisslos	Suíça	■
MSL	MSL	Ucrânia	■
Ukrainian National Lottery	Ukrainian National Lottery	Ucrânia	■

Legenda:

Símbolo	Significado
▶	Incluído na amostra da análise com <i>scoring</i> (n = 34)
■	Excluído por ausência de dados sobre sustentabilidade (n = 28)
◆	Excluído por inacessibilidade dos dados (Israel e Reino Unido) (n = 3)
⊙	Objeto central do estudo – Jogos Santa Casa (Portugal) (n = 1)

Fonte: elaboração própria a partir de (EL, s.d.)

Anexo L – Distribuição da amostra por *clusters* de maturidade e operadores correspondentes

<i>Cluster</i>	N.º de operadores	Percentagem (%)	Operadores
Iniciantes/ Emergentes	11	32,4%	Lotto Hessen; Lotto MV; WestLotto; Íslensk Getspá; Lotto Bayern; Austrian Lotteries; E Stave; Tipos; Lotto Niedersachsen; Loterie Romande; Postcode Lottery Group
Em desenvolvimento	7	20,6%	Loterie Nationale; Lotto Berlin; Premier Lotteries Ireland; Totalizator; Lotto Hamburg; Norsk Tipping; Szerencsejáték Zrt.
Intermédios	7	20,6%	Loterija Slovenije; Loteries de Catalunya; Hrvatska Lutrija; Latvijas Loto; Loterías y Apuestas del Estado; Nederlandse Loterij; Danske Spil
Avançados	6	17,6%	Veikkaus; Sazka; OPAP Cyprus; OPAP; Svenska Spel; Juegos ONCE
Líderes	3	8,8%	IGT Italia; FDJ; Sisal
Total	34	100%	

Fonte: elaboração própria

Anexo M – Pontuação dos operadores da amostra e da SCML/JSC por fator e subfator e *score* total

Este anexo apresenta os *scores* atribuídos a cada operador, por fator e subfator, incluindo a SCML/JSC, bem como os principais indicadores estatísticos (média e desvio padrão). O Quadro M-1 apresenta a visão geral de pontuação por fator, *score* total, média e desvio padrão.

Para garantir a legibilidade da informação, o quadro com os *scores* por operador, fator e subfator foi segmentado em três quadros parciais:

Quadro M-2 –Fator 1–Subfator 3.G; Quadro M-3 – Subfator 3.H– Subfator 5.B; Quadro M-4 – Fator F6–Subfator 9.C. Fonte: elaboração própria

Quadro M-1 – Pontuações por fator e *score* total (operadores EL e SCML/JSC)

Designação do Operador da Amostra	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9	Score Total
Austrian Lotteries	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,087
Loterie Nationale	0,50	0,50	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,53	0,00	0,141
Hrvatska Lutrija	0,50	0,50	0,18	0,10	0,75	0,25	0,33	0,00	0,75	0,383
OPAP Cyprus	0,50	0,75	0,91	1,00	1,00	1,00	0,00	0,45	0,75	0,764
Sazka	0,50	0,25	0,89	0,77	1,00	0,25	0,33	0,77	0,75	0,691
Danske Spil	0,50	0,00	0,44	0,10	1,00	0,00	0,67	0,67	0,40	0,459
Veikkaus	1,00	0,00	0,89	0,67	0,75	0,25	0,67	0,88	1,00	0,735
FDJ	0,50	0,25	1,00	0,67	0,75	1,00	0,67	1,00	1,00	0,828
Lotto Berlin	0,50	0,00	0,04	0,00	0,50	0,00	0,00	0,20	0,18	0,160
Lotto Hamburg	1,00	0,00	0,16	0,00	0,75	0,00	0,33	0,32	0,38	0,320
Lotto Hessen	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,030
Lotto Bayern	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,050
Lotto Niedersachsen	0,50	1,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,095
Lotto MV	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,030
WestLotto	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,030
OPAP	0,50	0,75	0,91	1,00	1,00	1,00	0,00	0,45	0,75	0,764
Szerencsejáték Zrt.	0,50	0,50	0,04	0,23	0,75	0,00	0,00	0,47	0,65	0,349
Íslensk Getspá	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,030
Premier Lotteries Ireland	0,50	0,50	0,11	0,10	0,00	0,00	0,33	0,53	0,00	0,173
IGT Italia	1,00	1,00	0,77	0,87	0,75	1,00	0,67	0,88	0,75	0,828

Sisal	0,50	1,00	0,92	0,87	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,914
Latvijas Loto	0,50	1,00	0,10	0,20	0,50	0,25	0,00	0,43	0,75	0,385
Nederlandse Loterij	0,50	0,00	0,22	0,10	0,50	0,25	0,67	0,65	0,83	0,427
Postcode Lottery Group	0,50	1,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,099
Norsk Tipping	0,50	0,00	0,16	0,10	0,50	0,00	0,33	0,55	0,75	0,341
Totalizator	0,50	0,50	0,06	0,20	0,50	0,00	0,00	0,00	0,65	0,265
Tipos	0,50	0,25	0,08	0,10	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,090
Loterija Slovenije	0,50	0,50	0,35	0,20	0,00	0,25	0,33	0,90	0,40	0,351
E Stave	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,090
Loteries de Catalunya	0,50	0,25	0,26	0,10	0,50	0,00	0,33	0,58	0,75	0,379
Juegos ONCE	0,50	0,50	0,82	0,57	1,00	1,00	1,00	0,23	1,00	0,785
Loterías y Apuestas del Estado	0,50	0,25	0,09	0,00	0,75	0,00	0,67	0,47	1,00	0,426
Svenska Spel	0,50	0,00	0,83	0,90	1,00	1,00	0,33	0,65	1,00	0,777
Loterie Romande	0,50	0,50	0,07	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,097
Média	0,54	0,39	0,31	0,27	0,45	0,25	0,25	0,38	0,46	0,36
Desvio Padrão	0,14	0,36	0,36	0,34	0,41	0,39	0,29	0,33	0,40	0,29
SCML/JSC	0,00	0,00	0,30	0,77	0,50	0,00	0,33	0,35	0,55	0,356

Quadro M-2 – Pontuações por fator e subfator: F1–3.G (*Comunicação; Visão e Valores; Estratégia – 3.A–3.G*)

Designação do Operador	F1	F2	SF2.A	SF2.B	F3	SF3.A	SF3.B	SF3.C	SF3.D	SF3.E	SF3.F	SF3.G
Austrian Lotteries	0,50	0,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loterie Nationale	0,50	0,50	0,00	1,00	0,14	0,00	0,33	0,00	0,00	0,33	0,33	0,00
Hrvatska Lutrija	0,50	0,50	0,00	1,00	0,18	0,33	0,00	0,00	0,33	0,33	0,00	0,00
OPAP Cyprus	0,50	0,75	1,00	0,50	0,91	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00
Sazka	0,50	0,25	0,00	0,50	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00
Danske Spil	0,50	0,00	0,00	0,00	0,44	0,33	0,67	0,00	0,67	0,33	0,00	0,67
Veikkaus	1,00	0,00	0,00	0,00	0,89	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00
FDJ	0,50	0,25	0,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lotto Berlin	0,50	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Lotto Hamburg	1,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33
Lotto Hessen	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto Bayern	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto Niedersachsen	0,50	1,00	1,00	1,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00

Lotto MV	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WestLotto	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OPAP	0,50	0,75	1,00	0,50	0,91	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00
Szerencsejáték Zrt.	0,50	0,50	0,00	1,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Íslensk Getspá	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Premier Lotteries Ireland	0,50	0,50	0,50	0,50	0,11	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IGT Italia	1,00	1,00	1,00	1,00	0,77	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Sisal	0,50	1,00	1,00	1,00	0,92	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Latvijas Loto	0,50	1,00	1,00	1,00	0,10	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Nederlandse Loterij	0,50	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,33
Postcode Lottery Group	0,50	1,00	1,00	1,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Norsk Tipping	0,50	0,00	0,00	0,00	0,16	0,33	0,00	0,00	0,67	0,33	0,00	0,00
Totalizator	0,50	0,50	0,50	0,50	0,06	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Tipos	0,50	0,25	0,50	0,00	0,08	0,00	0,33	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Loterija Slovenije	0,50	0,50	0,00	1,00	0,35	0,33	0,33	0,00	0,67	0,33	0,33	0,33
E Stave	0,50	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loteries de Catalunya	0,50	0,25	0,00	0,50	0,26	0,00	0,33	0,00	0,00	0,67	0,00	0,33
Juegos ONCE	0,50	0,50	0,00	1,00	0,82	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Loterías y Apuestas del Estado	0,50	0,25	0,00	0,50	0,09	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Svenska Spel	0,50	0,00	0,00	0,00	0,83	1,00	1,00	0,00	0,67	1,00	1,00	1,00
Loterie Romande	0,50	0,50	0,00	1,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00
SCML/JSC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,33	0,33	0,00	1,00	0,00	0,00	0,33

Quadro M-3 – Pontuações por fator e subfator: 3.H–5.B (*Estratégia – 3.H–3.K; Governação – 4.A–4.C; Materialidade – 5.A–5.B*)

Designação do Operador	SF3.H	SF3.I	SF3.J	SF3.K	F4	SF4.A	SF4.B	SF4.C	F5	SF5.A	SF5.B
Austrian Lotteries	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loterie Nationale	0,33	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hrvatska Lutrija	0,67	0,00	0,00	0,33	0,10	0,00	0,00	0,33	0,75	1,00	0,50
OPAP Cyprus	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Sazka	1,00	1,00	1,00	0,50	0,77	1,00	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00
Danske Spil	0,67	0,67	0,67	0,17	0,10	0,00	0,00	0,33	1,00	1,00	1,00
Veikkaus	0,67	1,00	1,00	0,50	0,67	1,00	0,67	0,33	0,75	1,00	0,50

FDJ	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,67	0,33	0,75	1,00	0,50
Lotto Berlin	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,50
Lotto Hamburg	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,50	1,00
Lotto Hessen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto Bayern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto Niedersachsen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto MV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WestLotto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OPAP	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Szerencsejáték Zrt,	0,00	0,00	0,00	0,17	0,23	0,00	0,33	0,33	0,75	1,00	0,50
Íslensk Getspá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Premier Lotteries Ireland	0,33	0,00	0,00	0,17	0,10	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
IGT Italia	0,67	1,00	0,33	0,33	0,87	1,00	0,67	1,00	0,75	1,00	0,50
Sisal	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00
Latvijas Loto	0,00	0,00	0,00	0,17	0,20	0,00	0,00	0,67	0,50	0,50	0,50
Nederlandse Loterij	0,67	0,33	0,33	0,17	0,10	0,00	0,00	0,33	0,50	0,50	0,50
Postcode Lottery Group	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Norsk Tipping	0,33	0,00	0,00	0,17	0,10	0,00	0,00	0,33	0,50	0,50	0,50
Totalizator	0,00	0,00	0,00	0,33	0,20	0,00	0,00	0,67	0,50	0,50	0,50
Tipos	0,00	0,00	0,00	0,17	0,10	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00
Loterija Slovenije	0,67	0,33	0,33	0,17	0,20	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00
E Stave	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loteries de Catalunya	0,67	0,33	0,33	0,17	0,10	0,00	0,00	0,33	0,50	0,50	0,50
Juegos ONCE	1,00	1,00	1,00	0,83	0,57	1,00	0,67	0,00	1,00	1,00	1,00
Loterías y Apuestas del Estado	0,33	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,00	0,50
Svenska Spel	1,00	1,00	1,00	0,33	0,90	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00
Loterie Romande	0,00	0,00	0,00	0,17	0,23	0,00	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00
SCML/JSC	0,33	0,00	0,33	0,67	0,77	1,00	0,67	0,67	0,50	0,50	0,50

Quadro M-4 – Pontuações por fator e subfator: F6–9.C (*IRO – 6.A–6.B; ODS – F7; Iniciativa Ambiental EL – 8.A–8.C; Relato – 9.A–9.C*)

Designação do Operador	F6	SF6.A	SF6.B	F7	F8	SF8.A	SF8.B	SF8.C	F9	SF9.A	SF9.B	SF9.C
Austrian Lotteries	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Loterie Nationale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,53	0,00	0,67	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hrvatska Lutrija	0,25	0,50	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	1,00	1,00	0,00
OPAP Cyprus	1,00	1,00	1,00	0,00	0,45	0,33	0,67	0,33	0,75	1,00	1,00	0,00
Sazka	0,25	0,50	0,00	0,33	0,77	0,67	0,67	1,00	0,75	1,00	1,00	0,00
Danske Spil	0,00	0,00	0,00	0,67	0,67	0,33	1,00	0,67	0,40	1,00	0,00	0,00
Veikkaus	0,25	0,00	0,50	0,67	0,88	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FDJ	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lotto Berlin	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,67	0,18	0,00	0,50	0,00
Lotto Hamburg	0,00	0,00	0,00	0,33	0,32	0,33	0,00	0,67	0,38	0,50	0,50	0,00
Lotto Hessen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto Bayern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto Niedersachsen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lotto MV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WestLotto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OPAP	1,00	1,00	1,00	0,00	0,45	0,33	0,67	0,33	0,75	1,00	1,00	0,00
Szerencsejáték Zrt,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	0,67	0,67	0,00	0,65	0,75	1,00	0,00
Íslensk Getspá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Premier Lotteries Ireland	0,00	0,00	0,00	0,33	0,53	0,00	0,67	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IGT Italia	1,00	1,00	1,00	0,67	0,88	1,00	0,67	1,00	0,75	1,00	1,00	0,00
Sisal	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Latvijas Loto	0,25	0,50	0,00	0,00	0,43	0,00	0,67	0,67	0,75	1,00	1,00	0,00
Nederlandse Loterij	0,25	0,50	0,00	0,67	0,65	0,33	0,67	1,00	0,83	1,00	0,50	1,00
Postcode Lottery Group	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Norsk Tipping	0,00	0,00	0,00	0,33	0,55	0,00	1,00	0,67	0,75	1,00	1,00	0,00
Totalizator	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,65	0,75	1,00	0,00
Tipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Loterija Slovenije	0,25	0,50	0,00	0,33	0,90	1,00	1,00	0,67	0,40	1,00	0,00	0,00
E Stave	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loteries de Catalunya	0,00	0,00	0,00	0,33	0,58	0,67	1,00	0,00	0,75	1,00	1,00	0,00
Juegos ONCE	1,00	1,00	1,00	1,00	0,23	0,00	0,67	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Loterías y Apuestas del Estado	0,00	0,00	0,00	0,67	0,47	0,67	0,67	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Svenska Spel	1,00	1,00	1,00	0,33	0,65	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Loterie Romande	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

SCML/JSC	0,00	0,00	0,00	0,33	0,35	0,00	1,00	0,00	0,55	0,50	1,00	0,00
----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Anexo N – Avaliação das Visões e Valores Organizacionais dos Operadores – ¹³

Operador	Visão organizacional apresentada	Síntese da análise/justificação para a avaliação	Avaliação final
Hrvatska Lutrija (Croácia)	“A happier and more playful Croacia, Happier – games of chance are associated with ‘happiness’ and ‘hope’, [...] More playful – in order for the players to win, the prerequisite is that they have to play, The Company provides a variety of games and allows players to be playful, but also to be responsible and moderate,” (Hrvatska Lutrija, 2024, p. 7)	Foco em entretenimento e bem-estar emocional dos jogadores, sem referência a sustentabilidade, ESG ou impacto de longo prazo,	Não (0,0)
OPAP Cyprus (Chipre)	“Our vision is to deliver the best-in-class entertainment in a safe and responsible way, generate sustainable value to all stakeholders and give back to society,” (OPAP, 2024, p. 9)	Referência clara a “sustainable value” e compromisso com stakeholders,	Sim (1,0)
SAZKA (Chéquia)	“To be a leading global lottery-led entertainment platform by making gaming better for all,” (Allwyn, 2024, p. 9)	Foco em liderança de mercado e experiência de jogo; sem menção a impacto social ou sustentabilidade,	Não (0,0)
Danske Spil (Dinamarca)	“Responsible entertainment that creates dreams and experiences” (Danske Spil, 2024, p. 26)	Uso do termo “responsável”, mas de forma genérica, sem contextualização ESG,	Não (0,0)
Veikkaus (Finlândia)	“Responsible trailblazer in player experience – international success story” (Veikkaus, 2024, p. 9)	Refere responsabilidade de forma genérica, sem ligação a sustentabilidade ou partes interessadas,	Não (0,0)
La Française des Jeux (França)	“La raison d’être de FDJ constitue la vision de notre entreprise, inscrite sur le long terme: forte de son passé, elle construit le présent et engage l’avenir,” (Française des Jeux, s.d.)	Ideia de continuidade e futuro, mas sem referência a sustentabilidade ou valor partilhado,	Não (0,0)
Lotto Niedersachsen (Alemanha)	“Our vision is to be Germany's most sustainable gaming provider – both economically and socially” (Lotto Niedersachsen, s.d.-a)	Declaração explícita de sustentabilidade como objetivo central (económico e social),	Sim (1,0)
OPAP (Grécia)	“Our vision is to deliver the best-in-class entertainment in a safe and responsible way, generate sustainable value to all stakeholders and give back to society,” (OPAP, 2024, p. 9)	Igual à visão do grupo/Chipre; inclui sustentabilidade e partes interessadas,	Sim (1,0)

¹³ Nos casos em que as declarações apresentadas neste anexo se encontravam originalmente em inglês, francês ou espanhol, o texto foi transcrito tal como publicado. Para os restantes casos, em que os documentos estavam redigidos noutras línguas (tais como húngaro, letão, romeno ou polaco), recorreu-se a ferramentas de tradução automática (Google Translator e DeepL Translate) para a respetiva tradução para inglês, apresentando-se as declarações nessa língua.

Premier Lotteries Ireland (Irlanda)	“PLI’s vision is for a National Lottery that operates in a socially responsible way providing exciting and life-changing lottery games that bring fun and entertainment to everyone,” (Premier Lotteries Ireland, 2023, p. 5)	Refere “socially responsible” e impacto transformador (<i>life-changing</i>), mas sem sustentabilidade estruturada,	Parcialmente (0,5)
IGT Lottery (Itália)	“Our vision is to drive change in a sustainable way, balancing business objectives with people's wellbeing and social responsibility,” (IGT Italia, 2024, p. 33)	Referência explícita a sustentabilidade, bem-estar e responsabilidade social,	Sim (1,0)
Sisal (Itália)	“Be the leading company at international level in Responsible Gaming, driving digital innovation; build a more responsible future, Our ambition is to transform global gaming and betting, to deliver long-term growth and a positive, sustainable future for our sector,” (Flutter Entertainment, 2024, p. 1; Sisal, 2024, p. 17)	Propósito alinhado com “futuro responsável” e “futuro sustentável”,	Sim (1,0)
Latvijas Loto (Letónia)	“100% state-owned capital company – an innovator in the creation of sustainability and socially responsible player experience, which implements a nationwide lottery monopoly for the benefit of society”, (Latvijas Loto, 2024, p. 9)	Referência direta a sustentabilidade e responsabilidade social,	Sim (1,0)
Nederlandse Loterij (Países Baixos)	“Among gaming organizations in the Netherlands, the Dutch Lottery is the reliable number one with its strong brands, We offer players an optimal customer experience with prize lotteries, sports betting and online gambling, We are the gambling experts and are committed to responsible gaming,” (Nederlandse Loterij, 2024, p. 19)	Apenas refere “jogo responsável”, sem ligação a ESG ou sustentabilidade,	Não (1,0)
Postcode Lottery Group	“Strong communities and charities contribute to a better world, playing an important role in creating a healthier, fairer, greener world,” (Postcode Lottery Group, s.d.-a)	Visão com linguagem forte sobre transformação social e ambiental,	Sim (1,0)
Totalizator Sportowy (Polónia)	“We want customers to choose Totalizator Sportowy games knowing that we are committed to supporting sport, culture, the non-governmental sector and counteracting the grey economy, We will set international trends in responsible gaming and product development and distribution, We will be among the best employers in Poland thanks to a friendly work environment that promotes employee engagement,” (Totalizator Sportowy, 2023, p. 15)	Referências a compromissos sociais e éticos, mas não integra sustentabilidade de forma estruturada,	Parcialmente (0,5)
TIPOS (Eslováquia)	“TIPOS’s corporate visions are: to be the sector’s enduring leader and a company whose prosperity can be used in the pursuit of socially responsible missions; to symbolise the success that can be achieved by a state-run business project; to spearhead responsible gaming and provide problem gambling assistance; and to be a strong ally of sports, cultural and social projects, TIPOS aspires to be a successful state enterprise, a leader in social responsibility, a partner and an investor channelling much of its revenues into sports, social projects and the arts,” (Tipos, 2024, p.7)	Referências a prosperidade para fins sociais, atuação responsável e apoio a projetos sociais, Alinhamento com sustentabilidade, ainda que a palavra não seja usada diretamente,	Parcialmente (0,5)
Loterija Slovenije (Eslovénia)	“We will build a gaming environment that excites the player, Excellent experience and good intentions will make people ours games like to play, and the wider society will accept them as safe and with a positive effect”, (Loterije Slovenije, 2024, p. 22)	Foco em experiência e aceitação social; sem referência a sustentabilidade,	Não (0,0)
Športna Loterija (Eslovénia)	“Visions of the company, yes, an agile, socially responsible company focused on sustainable business models”, (Športna Loterija, 2023, p. 16)	Menção direta a sustentabilidade no modelo de negócio,	Sim (1,0)

Loteries de Catalunya	“We believe in a public lottery understood as true social entertainment, technologically aligned both to its time and to its users, and where collective fun takes precedence over individual drive”, (Loteries de Catalunya, 2024, p. 7)	Realça função social do jogo, mas sem ligação a sustentabilidade,	Não (0,0)
SELAE (Espanha)	“Ser el operador nacional de juegos preferido por los ciudadanos, y líderes mundiales en loterías y juegos de lotos”, (Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado, s.d.)	Foco em liderança e mercado, sem referência a ESG ou sustentabilidade,	Não (0,0)
Svenska Spel (Suécia)	“Svenska Spel's vision is that gaming is for everyone's enjoyment”, s.d.)	Frase genérica, sem conteúdo ESG	Não (0,0)

Operador	Valores organizacionais apresentados	Síntese da análise/justificação para a avaliação	Avaliação final
Austrian Lotteries (Áustria)	“Reliable: Always a safe bet, [...] Responsible: We assume responsibility for society and are good corporate citizens, We support and promote charitable projects, We stand for equal opportunities, We integrate CSR into all our business activities,” (Austrian Lotteries, s.d.)	Referências claras a responsabilidade social, igualdade de oportunidades e integração da RSC,	Sim (1,0)
Loterie Nationale (Bélgica)	“Avec la durabilité, la transparence et la diversité comme valeurs directrices de l’entreprise,” (Loterie Nationale, s.d.)	Menciona diretamente sustentabilidade (“durabilité”), transparência e diversidade como valores centrais,	Sim (1,0)
Hrvatska Lutrija (Croácia)	“Integrity [...] Inclusiveness – creating equal opportunities for everyone, especially for those on the margins of society, Development, Creativity,” (Hrvatska Lutrija, 2024)	Compromisso explícito com inclusão e igualdade de oportunidades, mas sem menção a sustentabilidade/ESG,	Parcialmente (0,5)
OPAP Cyprus (Chipre)	“Fun, dynamic, passionate, fair, [...] Fairplay: Our working environment is inclusive and of equal opportunities, We operate with respect and integrity, cultivate an open transparent environment and solidify our position as a trusted group of companies,” (OPAP, 2024, p. 9)	Inclui fairplay, integridade, respeito e stakeholders, Contudo, não refere sustentabilidade como valor central,	Parcialmente (0,5)
SAZKA / Allwyn (Chéquia)	“We do what is right: Acting with integrity, taking accountability, [...] We win together, We think differently,” (Allwyn, 2024, p 3)	Linguagem ética e de responsabilidade, mas sem ligação direta a sustentabilidade/ESG,	Parcialmente (0,5)
Veikkaus (Finlândia)	“Bravely; Together; Caring – from people to people,” (Veikkaus, 2024, p. 9)	Valores emocionais e relacionais, mas sem ligação a princípios ESG,	Não (0,0)
La Française des Jeux (França)	“Responsabilité, engagement, proximité, optimisme et innovation,” (Française des Jeux, s.d)	Valores éticos e sociais fortes (responsabilidade, compromisso, solidariedade), mas sem menção explícita a sustentabilidade,	Parcialmente (0,5)
Lotto Bayern (Alemanha)	“Security, Responsibility, Player and youth protection,” (Lotto Bayern, s.d.)	Enfoque em proteção do jogador e responsabilidade, sem referência a ESG,	Não (0,0)

Lotto Niedersachsen (Alemanha)	“Regionality and the common good, Sustainability: Every day we live ecological, social and societal sustainability,” (LOTTO Niedersachsen, s.d.)	Sustentabilidade explícita como valor central, abrangendo dimensões social, ecológica e cultural,	Sim (1,0)
OPAP (Grécia)	“Fun, dynamic, passionate, fair, [...] Fairplay: Our working environment is inclusive and of equal opportunities, We operate with respect and integrity, cultivate an open transparent environment and solidify our position as a trusted group of companies,” (OPAP, 2024, p. 9)	Inclui fairplay, integridade, respeito e stakeholders, Contudo, não refere sustentabilidade como valor central,	Parcialmente (0,5)
Szerencsejáték Zrt, (Hungria)	“Responsible gaming, reliability, social responsibility, These values [...] lay the foundation for sustainable growth,” (Szerencsejáték Zrt., s.d.)	Menciona sustentabilidade e responsabilidade social como valores centrais,	Sim (1,0)
Premier Lotteries Ireland	“We are Open: Because ‘It Could Be You’ is founded on customers’ trust... We are Reliable... We are Generous... We are Ambitious,” (Premier Lotteries Ireland, 2023, p. 7)	Valores com orientação ética e social, mas genéricos e sem referência explícita a sustentabilidade, ESG ou impacto ambiental/social estruturado,	Parcialmente (0,5)
IGT Lottery (Itália)	“Our values [...] promote CSR and sustainable growth objectives,” (IGT Italia, 2024, p. 22)	Sustentabilidade e RSC são explicitamente valores da organização,	Sim (1,0)
Sisal (Itália)	“Responsibility, Innovation and People, Responsibility ensures sustainable and long-term growth,” (Sisal, 2024, p. 17)	Referência direta a crescimento sustentável,	Sim (1,0)
Latvijas Loto (Letónia)	“Quality and safety; social responsibility; employees and development,” (Latvijas Loto, 2024, p. 9)	Refere explicitamente “responsabilidade social” como valor,	Sim (1,0)
Nederlandse Loterij (Países Baixos)	“Together, Passion, Enterprising, Results-oriented, Transparent,” (Nederlandse Loterij, 2024, p. 51)	Valores de colaboração e desempenho, sem menção a sustentabilidade/ESG,	Não (0,0)
Postcode Lottery Group (Países Baixos)	“Courageous; Fun; Sharing; Sustainable – We support global sustainability,” (Postcode Lottery Group, s.d.-b)	Sustentabilidade claramente assumida como valor organizacional,	Sim (1,0)
Norsk Tipping (Noruega)	“Skilled, Generous, Ambitious, Unprepared, Magical,” (Norsk Tipping, 2024, p. 21)	Valores criativos e motivacionais, mas sem ligação a ESG,	Não (0,0)
Totalizator Sportowy (Polónia)	“Responsibility, Respect, Openness, Knowledge, Credibility, Activity,” (Totalizator Sportowy, 2023, p. 136)	Valores éticos genéricos; não há menção a sustentabilidade/ESG,	Parcialmente (0,5)
TIPOS (Eslováquia)	“Fair play, trust and integrity, respect, expertise, innovation,” (TIPOS, s.d.)	Ética e integridade presentes, mas sem ligação a sustentabilidade,	Não (0,0)
Loterija Slovenije (Eslovénia)	“Ethics, Engagement, Connectivity, [...] We protect the interests of society and the environment,” (Loterije Slovenije, 2024, p. 22)	Referências claras a impacto social, ambiental e ética,	Sim (1,0)
Športna Loterija (Eslovénia)	“Responsibility, Transparency, Sustainable orientation, Agility,” (Športna Loterija, s.d.)	Refere diretamente orientação sustentável como valor,	Sim (1,0)

Loteries de Catalunya (Espanha)	“Integrity, Innovation, Proximity, Social responsibility,” (Loteries de Catalunya, 2024, p, 7)	Responsabilidade social presente, mas usada de forma institucional e sem ligação explícita a ESG,	Parcialmente (0,5)
Juegos ONCE (Espanha)	“Transparencia, Solidaridad, Confidencialidad, Equidad, Compromiso, Integridad, Humildad, Respeto, Innovación, Responsabilidad, Sostenibilidad,” (Organización Nacional de Ciegos Españoles, s.d.)	Inclui explicitamente sustentabilidade, equidade e responsabilidade,	Sim (1,0)
SELAE (Espanha)	“Compromiso con la Sociedad por un juego responsable y seguro, Ética y responsabilidad” (SELAE, s.d.)	Compromissos sociais e éticos claros, mas sem menção direta a sustentabilidade,	Parcialmente (0,5)
Svenska Spel (Suécia)	“Courage, simplicity, curiosity and togetherness,” (Svenska Spel, 2024, p, 6)	Valores vagos, sem ligação a ESG,	Não (0,0)
Loterie Romande (Suíça)	“Solidarité, Responsabilité, Intégrité, Diversité, Collaboration, [...] Nous adoptons une approche durable,” (Loterie Romande, s.d.)	Expressão clara de compromisso com sustentabilidade e ESG,	Sim (1,0)

Fonte: elaboração própria.

Anexo O – Organização e representatividade dos temas materiais dos operadores de lotaria por secções e assuntos das Diretrizes de Sustentabilidade da EL

Área	Assuntos	Total	%
Ética Empresarial	Anticorrupção e combate ao branqueamento de capitais	23	57,5%
	Envolvimento político responsável/Concorrência leal	7	17,5%
	Respeito pelos direitos de propriedade	0	0,0%
	Ética Empresarial (geral)	10	25,0%
Subtotal – Ética Empresarial		40	12%
Práticas laborais e direitos humanos	Respeito pelos direitos humanos e dos trabalhadores	9	12,5%
	Diversidade, Equidade e Inclusão e Não Discriminação	20	27,8%
	Saúde e segurança no trabalho, bem-estar dos trabalhadores e proteção social	17	23,6%
	Desenvolvimento e formação de capital humano	14	19,4%
	Diálogo social	1	1,4%
	Práticas laborais e direitos humanos (geral)	11	15,3%
Subtotal – Práticas laborais e direitos humanos		72	22%
Ambiente	Alterações climáticas	28	47,5%
	Economia Circular	28	47,5%
	Biodiversidade	3	5,1%
Subtotal – Ambiente		59	18%
Cadeia de abastecimento	Diligência devida em matéria de direitos humanos ao longo da cadeia de abastecimento	0	0,0%
	Diligência devida ambiental ao longo da cadeia de abastecimento	0	0,0%
	Promoção da responsabilidade social e ambiental na cadeia de abastecimento	9	69,2%
	Cadeia de abastecimento (geral)	4	30,8%
Subtotal – Cadeia de abastecimento		13	4%
Questões do Consumidor	Comunicação/publicidade justa e responsável	13	16,5%
	Saúde e segurança dos consumidores	26	32,9%
	Consumo sustentável	2	2,5%

	Proteção de dados e privacidade do consumidor	20	25,3%
	Educação e sensibilização	7	8,9%
	Questões do Consumidor (geral)	11	13,9%
Subtotal – Questões do Consumidor		79	24%
Comunidade	Envolvimento comunitário	5	20,0%
	Educação, Cultura e Saúde	4	16,0%
	Criação de emprego e desenvolvimento de competências	0	0,0%
	Investimento Social	4	16,0%
	Desenvolvimento tecnológico e inovação	1	4,0%
	Comunidade (geral)	11	44,0%
Subtotal – Comunidade		25	8%
Governança e Gestão de Riscos	Governança Sustentável e Gestão de Riscos	10	100,0%
Subtotal – Governança e Gestão de Riscos		10	3%
Envolvimento das Partes Interessadas	Envolvimento das Partes Interessadas	5	100,0%
Subtotal – Envolvimento das Partes Interessadas		5	2%
Comunicação e relatórios	Comunicação	0	0,0%
	Relatórios	0	0,0%
Subtotal – Comunicação e relatórios		5	0%
Outra	Competitividade	4	16,7%
	Digitalização, Tecnologia e Inovação Organizacional	10	41,7%
	Desempenho e Impacto Financeiro	9	37,5%
	Reputação e Marca	1	4,2%
Subtotal – Outra		24	7,3%
TOTAL		327	100,0%

Fonte: elaboração própria

Anexo P – Âmbitos de Emissões GEE incluídos no inventário de carbono dos operadores que declaram monitorizar as suas emissões de GEE

Operador/lotaria	Âmbito 1	Âmbito 2	Âmbito 3
Loterie Nationale	x	x	x
OPAP Cyprus	x	x	
SAZKA	x	x	
Danske Spil	x	x	x
Veikkaus	x	x	x
FDJ	x	x	x
OPAP Greece	x	x	
Szerencsejáték Zrt,	x	x	
Premier Lotteries Ireland	x	x	x
IGT Italia	x	x	x
Sisal	x	x	x
Latvijas Loto	x	x	
Nederlandse Loterij	x	x	
Norsk Tipping	x	x	x
Loterija Slovenije	x	x	x
Loteries de Catalunya	x	x	x
Juegos ONCE	x	x	x
Loterías y Apuestas del Estado	x	x	
Svenska Spel	x	x	x

Fonte: elaboração própria

Anexo Q – Síntese das metas de mitigação das Emissões GEE e neutralidade carbônica com que os operadores se comprometeram

Nome do operador	Referencial	Metas de mitigação e/ou neutralidade carbônica
Loterie National (BE)	SBTi	<p>Horizonte 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 50% por referência a 2022 – Emissões do âmbito 3: reduzir 25% por referência a 2022
SAZKA (CZ)	SBTi	Em processo de validação das metas pela SBTi, não informando quais são. Como meta provisória, compromete-se a reduzir as emissões de âmbito 1 e 2 em 30% até 2030,
Veikkaus (FI)	SBTi	<p>Horizonte 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 42% por referência a 2022 – Emissões do âmbito 3: reduzir 25% por referência a 2022
FDJ (FR)	SBTi	<p>Horizonte 2025 (metas já alcançadas):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 20% por referência a 2017 – Emissões de âmbito 3: reduzir 15% – Utilização de energia 100% renovável até 2025 – 65% dos fornecedores com pelo menos um SBT definido até 2024 <p>Horizonte 2030 (novo objetivo):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 42% por referência a 2021 – Emissões do âmbito 3: reduzir 50% por M€ de volume de negócios por referência a 2021
Premier Lotteries Ireland (IE)	SBTi	<p>Horizonte 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 50% – Emissões do âmbito 3: monitorizar e reduzir
IGT Italia (IT)	SBTi	<p>Horizonte 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 50% por referência a 2019 – Emissões do âmbito 3: reduzir 30% por referência a 2019 <p>Horizonte 2050:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 90% por referência a 2019 e compensar restantes 10% – Emissões do âmbito 3: Reduzir 90% por referência a 2019 e compensar restantes 10%
Sisal (IT)	SBTi	<p>Horizonte 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 45% por referência a 2022 – Emissões do âmbito 3: reduzir 45% por referência a 2022

		Horizonte 2035: - Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 90% por referência a 2022 - Emissões do âmbito 3: Reduzir 90% por referência a 2022
Nederlandse Loterij (NL)	SBTi	Horizonte 2030: 0% de emissões
Svenska Spel (SE)	SBTi	Horizonte 2030: - Emissões âmbito 1 e 2: reduzir 42% por referência a 2022 - Emissões do âmbito 3 (viagens de negócios e resíduos): Reduzir 42% por referência a 2022 - 74% dos fornecedores devem ter definido metas SBTi até 2028 - Neutralidade carbónica em 2030,
Danske Spil (DK)	Lei do Clima Dinamarquesa	Horizonte 2030: - Reduzir as emissões do âmbito 1 e 2 em 70% por referência a 2018
Lotto Berlin (DE)	Objetivo climático definido pela cidade de Berlim, de atingir a neutralidade carbónica até 2050	Horizonte 2050: - Neutralidade carbónica
LOTTO Hamburg (DE)	Objetivo climático definido pela cidade de Hamburgo, de atingir a neutralidade carbónica até 2040 o mais tardar	Horizonte 2040: - Reduzir as emissões em 90% no mínimo e compensar as restantes,
LOTTO Bayern (DE)	n/d	Horizonte 2030: - Neutralidade carbónica
Latvijas Loto (LV)	n/d	Horizonte 2030: - Neutralidade carbónica
Norsk Tipping (NO)	Acordo de Paris	Horizonte 2030: - Reduzir as emissões em 55% em referência a 2022 Horizonte 2050: - Neutralidade carbónica
Loterija Slovenije (SI)	n/d	Horizonte 2030: - Reduzir as emissões em 50%

Fonte: elaboração própria.

Anexo R – Caracterização dos relatórios de sustentabilidade e documentos afins dos operadores

Operador	Tipo de relatório disponível	Regularidade do relato e anos disponíveis	Ano do relatório mais recente	Frameworks de reporting usadas	Âmbito do reporting	Verificação externa
Loterie Nationale	Balanço Social com informação ESG	Não/N,D,	2019	Não/N,D,	Operador	Não
Hrvatska Lutrija	Relatório de Informação Não Financeira	Publicação regular, Relatórios de sustentabilidade desde 2020 e não financeiros desde 2017	2023	GRI	Operador	Não
OPAP Cyprus	Relatório Integrado para todo o grupo sem desagregação de informação; ESG Summary	Publicação regular, Relatório de RSC desde 2006; Relatório Anual Integrado desde 2013	2023	GRI, SASB, IIRC, Athex ESG Reporting Guide, (TCFD) Corporate Sustainability Reporting Directive; Casinos & Gaming Sustainability Accounting Standard (version 2023-12) issued by SASB (Sustainability Accounting Standards Board),	Grupo	Não
Sazka	Environmental, Social and Governance Report; Relatório anual	Publicação regular, Relatório de RS desde 2020	2023	GRI	Grupo	Não
Danske Spil	Relatório Anual	Publicação regular, Relatório de RSC desde 2011	2023	Não/N,D,	Operador	Não
Veikkaus	Relatório Anual e de sustentabilidade	Publicação regular, Relatório Anual e de Sustentabilidade desde 2019	2023	GRI	Grupo	Sim
FDJ	Relatório de Atividade Integrado; Relatório de Informação Não Financeira	Publicação regular; Relatório de RSC desde 2015; Relatório Anual Integrado desde 2018	2023	IFRS, GRI (inspirado)	Grupo, FDJ	Sim
Lotto Berlin	Relatório de sustentabilidade	Publicação pontual, Só relatório de 2020 disponível	2020	GRI, DNK	Operador	Não
Lotto Hamburg	Relatório Anual	Publicação pontual, Só relatório de 2023 disponível	2023	DNK	Operador	Não

OPAP Greece	Relatório Integrado para todo o grupo sem desagregação de informação; ESG Summary	Publicação regular, Relatório de RSC desde 2006; Relatório Anual Integrado desde 2013	2023	GRI, SASB, IIRC, Athex ESG Reporting Guide, (TCFD) Corporate Sustainability Reporting Directive; Casinos & Gaming Sustainability Accounting Standard (version 2023-12) issued by SASB (Sustainability Accounting Standards Board),	Grupo (sem desagregação de informação por empresa)	Não
Szerencsejáték Zrt,	Relatório de sustentabilidade	Publicação regular, Relatório de RSC desde 2016	2022	GRI	Operador	Sim
IGT Italia	Relatório de sustentabilidade das atividades de Itália; Relatório de sustentabilidade do grupo	Publicação regular, Informação no RS2023 de que o primeiro foi publicado em 2008	2023	GRI (relatório do grupo)	Sub-holding Grupo	Não
Sisal	Sisal: Relatório de Sustentabilidade Flutter: Relatório de Sustentabilidade e Anual Integrado	Publicação regular, Evidências do relatório de 2021, Informação no RS2023 de que o primeiro foi publicado em 2009	2023	GRI, SASB	Grupo Sisal	Sim
Latvijas Loto	Relatório de sustentabilidade, relatório integrado e relatório ambiental	Publicação regular, Relatórios anuais e de sustentabilidade desde 2015	2023	GRI	Operador	Não (apenas o relatório integrado, que não tem praticamente inf, sobre sustentabilidade)
Nederlandse Loterij	Relatório integrado	Publicação regular, Relatórios anuais desde 2016 (incluindo informação não financeira pelo menos desde 2018)	2023	GRI (mas com poucos conteúdos)	Operador	Sim
Norsk Tipping	Tem relatório de sustentabilidade e anual e relatório climático	Publicação regular, Relatórios anuais desde 2011 (incluindo informação não financeira pelo menos desde 2017)	2023	GRI	Operador	Não (apenas financeira)

Totalizador	Relatório de sustentabilidade e relatório integrado	Publicação regular, Relatórios anuais desde 2009(incluindo informação não financeira pelo menos desde 2015-2016)	2022 (RI: 2021)	GRI	Grupo	Sim
Loterija Slovenije	Relatório integrado	Publicação regular, Relatórios anuais desde 2010 (incluindo informação não financeira pelo menos desde 2017)	2023	n,d,	Operador	Não (apenas financeira)
Loteries de Catalunya	Relatório integrado	Publicação regular, Memórias anuais disponíveis desde 2017	2023	GRI	Operador	Não
Juegos ONCE	Estado de Información No Financiera y Diversidad de la ONCE Memoria de Responsabilidad Social Corporativa	Publicação regular, Relatos de informação não financeira disponíveis online (memórias SER, informe de valor compartido, Estado de Informação no financeira, etc,) remotam até 2015	2023	GRI, ODS, Regulamento da Taxonomia, Lei Espanhola de Informação Não Financeira, TCFD	Juegos ONCE, Grupo	Sim
Loterías y Apuestas del Estado	Informe de gestión y estado de información no financiera	Publicação regular, Memórias anuais disponíveis desde 2017	2023	GRI	Operador	Sim
Svenska Spel	Relatório integrado, Relatório de clima	Publicação regular, Relatórios Anuais disponíveis desde 2006	2023	GRI	Grupo	Sim
Legenda: Não/N,D,: Informação não existente ou não disponível						

Fonte: elaboração própria