

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**Responsabilidade social empresarial (RSE):**

**Integração e maturidade da RSE estratégica em empresas do PSI-20**

Volume 2/2

Apêndices

**António Mira Marques Mendes**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Doutora Maria João Nicolau dos Santos**

**Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em  
Sociologia Económica e das Organizações**

**2019**



**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**Responsabilidade social empresarial (RSE):**

**Integração e maturidade da RSE estratégica em empresas do PSI-20**

Volume 2/2

Apêndices

**António Mira Marques Mendes**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Doutora Maria João Nicolau dos Santos**

**Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em**

**Sociologia Económica e das Organizações**

**Júri**

**Presidente:**

Doutor Nuno João de Oliveira Valério, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

**Vogais:**

Professor Dimas de Oliveira Estevam, Professor Adjunto V, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Brasil

Doutor Rui Manuel Leitão da Silva Santos, Professor Associado com Agregação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

Doutora Rita da Conceição Cardoso Martins Sousa, Professora Associada com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, Professora Associada, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, Professora Auxiliar com Agregação, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

**2019**

-FOLHA PROPOSITADAMENTE EM BRANCO-

## Índice de Conteúdos do Volume 2/2

---

Apêndice 1: Três exemplos práticos de aplicação do SusVa.....	6
Apêndice 2: Guião de Entrevista utilizado no estudo B .....	14
Apêndice 3: Formulário de Consentimento Informado Utilizado na Investigação .....	15
Apêndice 4: Formulário de Consentimento Informado EDP .....	16
Apêndice 5: Formulário de Consentimento Informado GALP .....	17
Apêndice 6: Formulário de Consentimento Informado Mota Engil.....	18
Apêndice 7: Formulário de Consentimento Informado REN .....	19
Apêndice 8: Transcrição de entrevista EDP .....	20
Apêndice 9: Transcrição de entrevista GALP .....	28
Apêndice 10: Transcrição de entrevista MOTA ENGIL .....	46
Apêndice 11: Transcrição de entrevista REN .....	62
Apêndice 12: Análise Categorical Temática Entrevista EDP .....	74
Apêndice 13: Análise Categorical Temática Entrevista GALP .....	88
Apêndice 14: Análise Categorical Temática Entrevista Mota Engil.....	107
Apêndice 15: Análise Categorical Temática Entrevista REN.....	135

## Apêndice 1: Três exemplos práticos de aplicação do SusVa<sup>1</sup>

O SusVA tem sido aplicada com sucesso em vários estudos de caso. O método já foi utilizado nos seguintes setores: agrícola (Illge, Hahn e Figge, 2008; Jan et al., 2008; Molnar, 2008; Van Passell, 2008; Jan, Lips e Srinivasan, 2009; Van der Vennet, 2010; Mondelaers, 2010; Merante, 2010; SVAPPAS, 2011); pasta de papel (Barkemeyer et al, 2011); químico (Liesen et al, 2009); automóvel (Hahn et al, 2008, 2013); energético (Rhouma, 2009); metalomecânico (Straková, 2015); cimentos (Rittener-Ruff, 2008); aviação (Ohman e Lundgren 2010); produção industrial (Hahn et al, 2007). Foi também utilizado em estudos de base geográfica, como por exemplo, a organizações Francesas e Checas (Rhouma, 2009), organizações Alemãs (Hahn e Scheermesser,

---

<sup>1</sup> Ang, F. e Van Passell, S. (2010). The Sustainable Value approach: A clarifying and constructive comment. *Ecological Economics*, 69(12), 2303–2306.

Figge, F. e Hahn, T. (2004). Value-oriented impact assessment: the economics of a new approach to impact assessment. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47(6), 921–941.

Figge, F. e Hahn, T. (2007). Introducing Risk in the Sustainable Value Approach. SVAPPAS discussion paper, Belfast and Berlin.

Figge, F. e Hahn, T. (2009). Not measuring sustainable value at all: A response to Kuosmanen and Kuosmanen. *Ecological Economics*, 69(2), 244–249.

Jan, P., Lips, M. e Srinivasan, M. (2009). Consolidated Methodological Approach for Application of the Methodology towards Assessment of Sustainability at Farm Level. SVAPPAS final report WP4 D11 P6, Taenikon, ART.

Kleinhanss, W., Ehrmann, M. e Offermann, F. (2010). Testing Methods w.r.t. Policy Assessment on Sustainability Scenarios. SVAPPAS working paper, Braunschweig – vTI

Kuosmanen, T. and Kuosmanen, N. (2009). How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics*, 69(2), 235–243.

Merante, P., Pacini, G.C., Van Passell, S. e Vazzana, C. (2010). Application of the sustainable value concept to a representative dairy farm of Florence Province, Tuscany, under a modeling perspective. International Society for Ecological Economics (ISEE) 11th Biennial Conference: Advancing sustainability in a time of crisis, 22–25 August 2010, Oldenburg, Bremen, Germany.

Mondelaers, K. (2010). Performance and optimization of farm certification systems as Private Institutions of Sustainability. PhD thesis, Ghent University, Ghent, Belgium. ISBN 978-90-5989-363-4.

Mondelaers, K., Lauwers, L. e Van Huylbroeck, G. (2010). Sustainable value creation by Private Institutions of Sustainability. International Society for Ecological Economics (ISEE). 11th Biennial Conference: Advancing sustainability in a time of crisis, 22–25 August 2010, Oldenburg, Bremen, Germany.

United Nations General Assembly (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427 - Development and International Co-operation: Environment.

Van der Vennet, B., Mondelaers, K., Van Passell, S. and Lauwers, L. (2010). Sustainability of specialized and mixed farm systems taking risk into account. International Society for Ecological Economics (ISEE). 11th Biennial Conference: Advancing sustainability in a time of crisis, 22–25 August 2010, Oldenburg, Bremen, Germany.

2005; Hahn et al, 2007), organizações Europeias (Figge et al, 2006). Foi ainda utilizado relativamente a países: Nórdicos (Muller et al. 2012); República Checa (Rhouma, 2009).

Apresentam-se de seguida três exemplos retirados da literatura, que ilustram de forma simples a aplicação do método, partindo de diversos ângulos. Os exemplos servem para iluminar a aplicação do método, ou partes dele, de modo a ser compreensível a sua utilização. O **primeiro** exemplo é um caso abstrato apresentado por Figge e Hahn na apresentação, e demonstração original, do seu método (Figge e Hahn, 2002 a). É um exemplo simples mas que permite seguir passo-a-passo a sua aplicação. O **segundo**, é a síntese do caso Danone referente ao ano de 2002, também apresentado por Figge e Hahn (2008, 2009). Este é um exemplo que é menos estruturado que o primeiro, mas que permite observar a aplicação do método a uma empresa e situação reais. O **terceiro** exemplo tem o atrativo de se tratar de uma empresa Portuguesa: EDP-Energias de Portugal. Trata-se de uma síntese com base na informação disponível na literatura (Figge et al., 2006a, 2006b; Hahn et al., 2007; Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007). A EDP foi uma das empresas seleccionadas para o estudo de empresas industriais europeias desenvolvidas por Figge, Hahn e Barkemeyer (Figge et al., 2006a, 2006b).

Estes exemplos permitem ilustrar o alcance da aplicação do método, e a sua utilidade para caracterizar empresas, segmentá-las de acordo com os seus contributos para a sustentabilidade, e mesmo estudar quais as dimensões que mais contribuem para um nível de sustentabilidade mais avançado.

### **Exemplo 1**

Com o intuito de mostrar a aplicação do método, começamos por um caso abstrato de uma empresa com impactos múltiplos (Figge e Hahn, 2002a, 24). Define-se como referencial neste caso, a economia nacional. Para ser mais fácil a exemplificação, só serão analisados dois impactos: um ambiental (emissão de equivalentes de CO<sub>2</sub> expresso em toneladas) um social (número de acidentes de trabalho) (ver dados de partida na tabela 14).

Tabela 1: dados base para cálculo de SusVA de uma empresa-amostra; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002a, 24)

	Empresa		Referencial(Economia Nacional) 2002
	2001	2002	
Valor Acrescentado/PIB	41 872 356	45 582 934	11 565 050 302
Emissão de GEE em equivalentes de CO <sub>2</sub> (t)	74 950	75 103	18 241 404,26
Acidentes de Trabalho (número)	73	80	25 346

Em primeiro lugar, conforme as indicações dos autores (2002a, 24), centramo-nos num dos impactos e calculamos o SusVa apenas para um só impacto, para em seguida derivarmos o indicador para o segundo impacto e calcularmos o SusVa total.

O crescimento económico da empresa é dado por  $VA_{2002}-VA_{2001}= 3\,710\,578,00$  (tabela 15)

Tabela 2: Valores de eficiência de utilização de recursos e evolução das eficácias; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2002a, 25)

	Empresa		Referencial (Economia Nacional)
	2001	2002	
Crescimento Económico (€)	3 710 578		--
Eco-eficiência [€/t de CO <sub>2</sub> ]	558,7	606,9	634,00
Sócio-eficiência [acidentes de trabalho]	573 593,9	569 786,7	456 287,00
Evolução na eco-eficácia [t de CO <sub>2</sub> ]	153 (EIA _Impacto do Recurso Acrescentado_ em t <sub>1</sub> - EIA _Impacto do Recurso Acrescentado_ em t <sub>0</sub> =75 103-74 950)		--
Evolução na sócio-eficácia [acidentes de trabalho]	7 (EIA _Impacto do Recurso Acrescentado_ em t <sub>1</sub> - EIA _Impacto do Recurso Acrescentado_ em t <sub>0</sub> =80-30)		--

A formula de cálculo para um só recurso é:  $SusVa= CE- Eco-eficiência_{referencial} \times (EIA_{t1}-EIA_{t0})$ .

No nosso caso  $SusVA_{CO_2} = 3\,710\,578 \text{ €} - 634\text{€/t} (75\,103 \text{ t}-74\,950 \text{ t}) = 3\,710\,578 \text{ €} - 634\text{€/t} \times 153 = 3\,710\,578 \text{ €} - 97\,002\text{€} = 3\,613\,576 \text{ €}$

Para  $SusVA_{acidtrab} = 3\,710\,578 \text{ €} - 456\,287 \text{ €/acid trab} \times 7 = 3\,710\,578 \text{ €} - 3\,194\,009 \text{ €} = 516\,569 \text{ €}$

O cálculo do SusVa é dado pela formula

$$SusVA = CE - \frac{1}{n+m} \times \left( \sum_{i=1}^n EE_{i,b} \times (EIA_{i,t1} - EIA_{i,t0}) + \sum_{j=1}^m SE_{j,b} \times (SIA_{j,t1} - SIA_{j,t0}) \right), \text{ que}$$

simplificada neste caso,

$$SusVA = CE - \frac{1}{n+m} \times \left( \sum_{i=1}^n (CE - SusVA_{si,i}) - \sum_{j=1}^m (CE - SusVA_{si,j}) \right)$$

No caso vertente,  $SusVA_{total} = 3\,710\,578 \text{ €} - \frac{1}{2} [(3\,710\,578 \text{ €} - 3\,613\,576) - (3\,710\,578 \text{ €} - 516\,569)] = 3\,710\,578 \text{ €} - \frac{1}{2}(97\,002\text{€} - 3\,194\,009) = 3\,710\,578 \text{ €} - 1\,548\,503,50\text{€} = 2\,162\,074,5\text{€}$ .

A contribuição para a sustentabilidade da economia nacional é positiva, embora os dados de partida tudo fizessem indicar o contrário, já que há crescimento económico mas verifica-se uma

deterioração da situação ambiental e social.

## Exemplo 2

Neste exemplo aplica-se o SusVA à empresa Danone para o ano de 2002 (Figge e Hahn, 2008, 2009), de uma forma menos estruturada que no exemplo anterior. As duas primeiras decisões que são tomadas prendem-se com: a escolha do referencial; do conjunto de recursos que vão ser considerados na análise ( a tabela 16 esclarece o poder explicativo de diferentes referentes).

Tabela 3: Poder explicativo e limitações de diferentes referenciais para a determinação dos custos de oportunidade; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2009,11)

Referencial escolhido	Poder de explicação	Limites
Eficiência da economia nacional	Identificação do desempenho de sustentabilidade de uma empresa por referência a um espaço nacional e a vários setores , apreendendo as dimensões estruturais e o potencial de mudanças estruturais	Sem diferenciação quanto às especificidades do setor e suas particularidades. Retrospectivo
Eficiência de um setor	Identificação do desempenho de sustentabilidade de uma empresa por referência aos seus pares do setor, levando em linha de conta as especificidades do setor e as melhores práticas.	Sem indicação dos níveis de sustentabilidade de um setor no seu conjunto é difícil efectuar comparações. Retrospectivo
Eficiência de uma meta (por exemplo, política)	Identificação do desempenho de sustentabilidade de uma empresa por referência a uma meta política. Há vulnerabilidade da empresa relativamente aos requisitos de metas estreitas.	Prospetivo mas as metas não reflectem necessariamente os níveis exigidos de melhorias para se atingir a sustentabilidade.

As duas decisões, como vimos, dependem sempre da informação existente e da sua validade e disponibilidade. Os autores consideram como referencial a economia Francesa e os seguintes recursos: 1) ativos não-financeiros; 2) emissão de gases de efeito de estufa (GHG); 3) emissões de dióxido de enxofre (SO<sub>2</sub>); 4) emissões de óxidos de azoto (NO<sub>x</sub>); 5) lixo produzido; 6) utilização de água; 7) número de acidentes de trabalho resultantes em ausências superiores a três dias.

Os dados sobre estes impactos foram recolhidos para a empresa e para o referencial. Os dados recolhidos respeitam a **reservas e a fluxos**. Como referem os autores, a escolha do referencial representa um passo importante para todo o processo, já que indica qual o valor que teria sido criado se os recursos tivessem sido usados por outra empresa que não a Danone.

Para este caso foi escolhido como número de retorno o Valor Acrescentado Líquido (VAL: rendimento que pode ser usado para satisfazer as exigências de investidores, empregados e legisladores/reguladores), que leva em linha de conta a depreciação dos activos económicos. É

uma medida mais abrangente do que o lucro já que contempla o valor que é criado para diferentes stakeholders que não só os financeiros. A nível da economia nacional o VAL corresponde ao Produto Interno Líquido (ver tabela 17).

Tabela 4: Cálculo dos custos de oportunidade de capital económico para a Danone com base no referencial economia Francesa; fonte: autor, com base nos dados de Figge e Hahn (2009)

		Danone	Economia Francesa	Fonte
A	Valor Acrescentado Líquido/ Produto Interno Líquido	3 520 000 000 000 €	1 311 000 000 000 000 €	Figge e Hahn (2009); OCDE (2005)
B	Activos Não Financeiros/ Reservas de Capital	7 390 000 000 000 €	4 176 000 000 000 000 €	Figge e Hahn (2009);OCDE(2005)
C	Retorno do Capital ou Rendimento do Capital	47,6%	31,4%	Cálculo nosso A/B

Após contabilização de todas as depreciações e fornecimentos, a Danone criou um valor acrescentado líquido de 3,52 biliões €, e utilizou para esse fim 7,39 biliões € de activos não-financeiros. Este valor dá-nos a eficiência do capital económico da Danone por comparação com a restante economia Francesa. No caso da economia Francesa em 2002, foi criado 31,4€ de PIL por cada 100€ de reservas de capital, e este é basicamente o custo de oportunidade de uso de capital económico da Danone. Aquilo que verificamos é que o retorno de capital do rácio A/B é superior na Danone do que na economia Francesa pelo que se pode concluir pela sua contribuição para a sustentabilidade económica da economia Francesa em 2002 (ver tabela 18).

Tabela 5: Contribuição para a sustentabilidade económica da economia Francesa por parte da Danone; fonte: autor, com base em dados de Figge e Hahn (2009)

	Danone	Economia Francesa
Retorno do Capital	47,6%	31,40%
Amplitude de Valor ( <i>value spread</i> )	16,20%	
Capital empregue	7 390 000 000 €	
Valor Criado	1 197 180 000 €	

Olhando agora a um outro recurso, antes de consolidarmos todos os dados, vejamos o caso da emissão de gases com efeito de estufa (GHG).

Tabela 6: Contribuição para a sustentabilidade ambiental (emissão de GHG) da economia Francesa por parte da Danone; fonte: autor, com base em dados de Figge e Hahn (2009)OCDE (2005) e CITEPA(2004)

	Danone	Economia Francesa	Fonte
Valor Acrescentado Líquido/ Produto Interno Líquido	3 520 000 000 000 €	1 311 000 000 000 000 €	Figge e Hahn (2009); OCDE (2005)
Emissões de GHG (em equivalentes de CO2)	517 000 t	554 015 210 t	Figge e Hahn (2009); CITEPA (2004)
Eficiência de GHG (em equivalentes de CO2), ou seja, retorno sobre as emissões de GHG €/t de CO2-eq	6 809	2 367	Figge e Hahn (2009)
Amplitude de Valor ( <i>Value Spread</i> )	4 442		Cálculo nosso

em €/t CO2-eq		
Valor criado (€), recursos empregues x diferença-amplitude de valor	2 296 172 448 €	Cálculo nosso

Aplicando o mesmo raciocínio para os restantes recursos, chegamos às diferentes contribuições para a contabilidade da Danone em 2002, e, finalmente, à contribuição da Danone com base na utilização dos recursos analisados. (ver tabela 20)

Tabela 7: Valor acrescentado sustentável da Danone para a economia Francesa em 2002; fonte: autor, adaptado de Figge e Hahn (2009,15)

	Quantidades de Recursos Utilizados		Eficiência da Danone (€/unidade)		Eficiência da economia Francesa (€/unidade)		Contribuição de Valor Sustentável
Capital Empregue (Activos Não-Financeiros) (€)	7 390 000 000	X (	0,48	-	0,31	)=	1 199 077 773€
Emissões de GHG (t de CO2 -eq)	517 000	X (	6 809	-	2 367	)=	2 296 172 448€
Emissões de SO2 (t)	2 689	X (	1 309 037	-	2 201 644	)=	-2 400 220 789€
Emissões de NOx (t)	1 258	X (	2 798 092	-	914 691	)=	2 369 318 514€
Lixo gerado (t)	294 000	X (	11 973	-	10 171	)=	529 702 456 €
Utilização de Água (m3)	32 900 000	X (	107	-	42	)=	2 125 112 226 €
Tempo perdido em acidentes (ausências superiores a 3 dias)	1 864	X (	1 887 990	-	1 752 325	)=	252 935 190 €
Total de Contribuições de Valor	--	--	--	-	--	--	6 372 097 818,00 €
Número de Recursos considerados no cálculo do SusVA	--	--	--	-	--	--	7

### Exemplo 3

Utilizamos como último exemplo o caso da EDP- Energias de Portugal. A informação sobre o caso está disponível na literatura (Figge et al., 2006a, 2006b; Hahn et al., 2007; Hahn, Figge e Barkemeyer, 2007), visto a EDP ter sido uma das empresas seleccionadas para o estudo de empresas industriais europeias desenvolvido por Figge, Hahn e Barkemeyer (Figge et al., 2006a, 2006b). Embora datados no tempo (os dados referem-se aos anos de 2001, 2002, 2003, e a uma meta política europeia estabelecida para 2010), é um caso interessante e relevante (ver dados na tabela 21).

O referencial escolhido é uma região seleccionada da União Europeia, a Europa dos 15, isto é, os países que tinham na altura aderido à União Económica e Monetária e ao Euro (€). Como valor de retorno foi considerado o valor acrescentado bruto (VAB) e para o cálculo do SusVA marginal foram utilizadas as vendas da empresa. Os recursos considerados são exclusivamente ambientais: emissões de CO2 (t), NOx(t), SOx(t), VOC (t),CH4 (t), lixo produzido (t), e água

utilizada (m3). A EDP à data não tinha informação disponibilizada relativamente a emissões de VOC e CH<sub>4</sub>, nem tinha informação disponível sobre água utilizada (tabela 19). O cálculo do SusVA faz-se por isso apenas com base em quatro recursos (mais informação sobre todo o enquadramento do estudo e sobre resultados e análises efectuadas pelos autores, poderão ser obtidas em Figge et al. (2006a, 2006b), Hahn, Figge e Barkemeyer (2007).

Tabela 8: Desempenho da EDP nos exercícios 2001-2003; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006,105)

EDP	2001	2002	2003
VAB	1 930 200 000 €	2 012 900 000 €	2 397 900 000 €
Vendas	5 650 400 000 €	6 386 500 000 €	6 977 500 000 €
Emissões de CO <sub>2</sub> (t)	15 750 000	16 069 022	24 219 479
Emissões de NO <sub>x</sub> (t)	48 125	45 215	63 571
Emissões de SO <sub>x</sub> (t)	149 875	128 462	116 296
Lixo produzido (t)	1 071 147	1 170 570	1 337 434

Não nos foi possível aceder à totalidade dos dados originais de desempenho do referencial.

Todavia foi-nos possível aceder aos cálculos da eficiência da EU15 para cada um dos recursos mencionados (ver tabela 22).

Tabela 9: Eficiência de utilização de recursos dos EU15; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006a, 40)

EU15	2001	2002	2003
Emissões de CO <sub>2</sub> (t)	2 613€/t	2 710€/t	2 701€/t
Emissões de NO <sub>x</sub> (t)	915 708 €/t	974 581€/t	1 004 300€/t
Emissões de SO <sub>x</sub> (t)	1 509 681€/t	1 619 617 €/t	1 779 304€/t
Lixo produzido (t)	6 13 €/t	6 256 €/t	6 27 €/t
Água utilizada	39€/m <sup>3</sup>	41€/m <sup>3</sup>	41€/m <sup>3</sup>
Emissões de VOC (t)	865 814 €/t	938 532 €/t	970 676 €/t
Emissões de CH <sub>4</sub> (t)	531 164€/t	563 905 €/t	586 083 €/t

Com base nos dados apresentados conseguimos perceber os custos de oportunidade da utilização dos recursos por parte da EDP (tabela 23) bem como as contribuições de valor para a sustentabilidade (tabela 24 e tabela 25),

Tabela 10: Custos de Oportunidade de Utilização de Recursos pela Empresa; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006a, 105)

EDP	2001	2002	2003
Emissões de CO <sub>2</sub> (t)	41,155,929,216 €	43,545,754,950 €	65,427,400,934 €
Emissões de NO <sub>x</sub> (t)	44,068,443,739 €	44,065,733,569 €	63,844,175,576 €
Emissões de SO <sub>x</sub> (t)	226,263,384,425 €	208,059,802,287 €	206,925,598,944 €
Lixo produzido (t)	6,566,059,866 €	7,323,660,036 €	8,385,519,725 €

Tabela 11: Contribuições de valor para a sustentabilidade pela empresa; fonte: autor, adaptado de Figge et al. (2006a, 105)

EDP	2001	2002	2003
Emissões de CO <sub>2</sub> (t)	-39,225,729,216 €	-41,532,854,950 €	-63,029,500,934 €
Emissões de NO <sub>x</sub> (t)	-42,138,243,739 €	-42,052,833,569 €	-61,446,275,576 €
Emissões de SO <sub>x</sub> (t)	-224,333,184,425 €	-206,046,902,287 €	-204,527,698,944 €
Lixo produzido (t)	-4,635,859,866 €	-5,310,760,036 €	-5,987,619,725 €

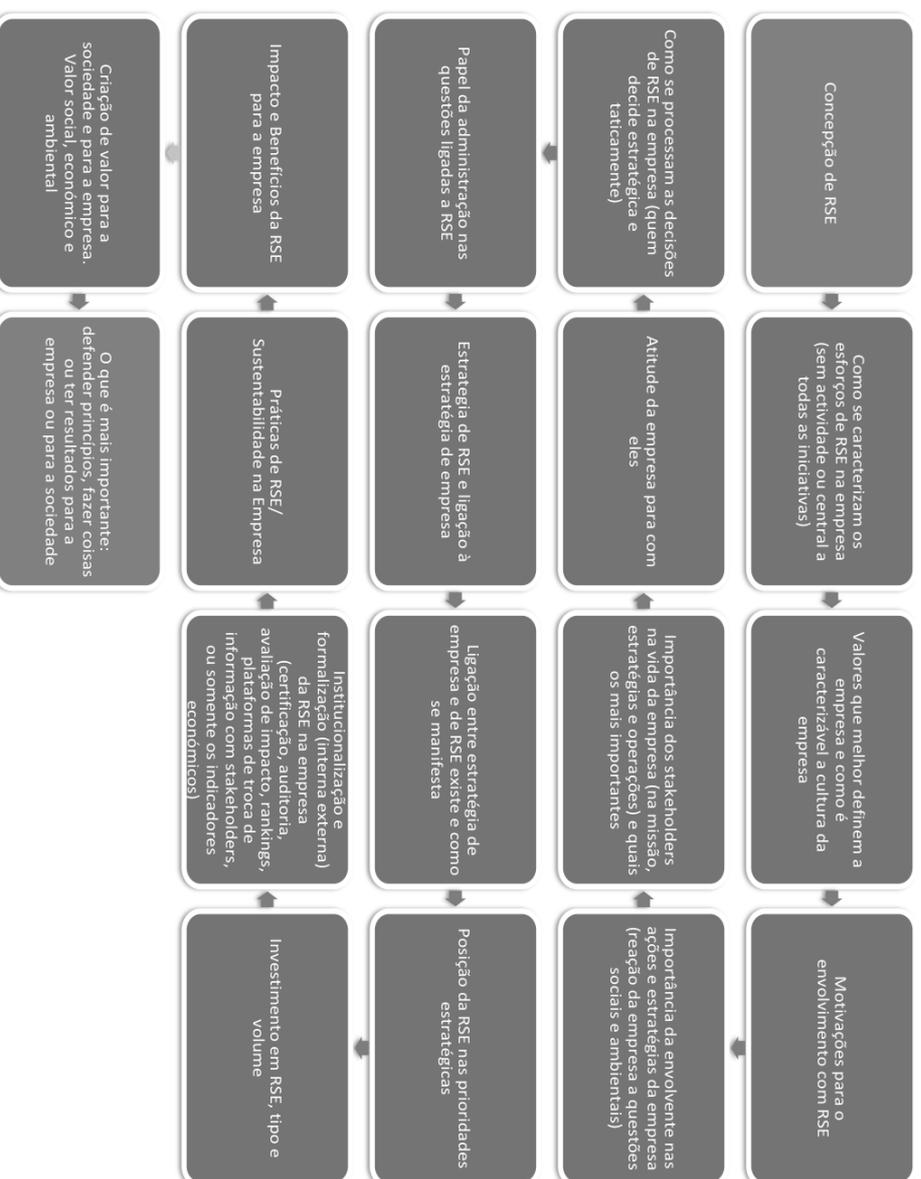
Atendendo a estes dados, para cinco recursos ambientais, os cálculos para o SusVA (ambiental), para o RCR, e para a margem do valor sustentável são para 2001, 2002 e 2003, respectivamente, os seguintes (tabela 25):

Tabela 12: Cálculo de SusVA, RCR e MVS para os exercícios de 2001, 2002, 2003 para a EDP; fonte: autor adaptado de Figge et al. (2006a, 105)

EDP	2001	2002	2003
SusVa (ambiental)	-44,333,288,178 €	-42,134,764,406 €	-47,855,870,740 €
RCR	1 : 24	1 : 21.9	1 : 21
MVS	-784.6%	-659.7%	-685.9%

Estes valores representam um contributo fortemente negativo da empresa para a sustentabilidade da região (EU15), mesmo considerando que os autores analisaram apenas cinco recursos. Como vemos o RCR é também ele negativo embora apresente ligeiras melhorias ao longo dos três exercícios. A MVS é também ela fortemente negativa e com trajectória inconstante. Só por mera curiosidade refira-se que, da amostra por conveniência seleccionada pelo Figge et al. (2006), a EDP-Energias de Portugal é a pior empresa em termos de energia, petróleo, gás e *utilities*, ficando na posição 61ª/65 (2001) e 60ª/65(2002,2003). Esta comparação só é possível devido à utilização do RCR e da margem do valor sustentável.

## Apêndice 2: Guia de Entrevista utilizado no estudo B



## Apêndice 3: Formulário de Consentimento Informado Utilizado na Investigação



### Formulário de Consentimento Informado

#### Investigação no âmbito do Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

**Autor: António Mira Marques Mendes**

(SENIOR LECTURER, SCHOOL OF MEDIA, LONDON COLLEGE OF COMMUNICATION, UNIVERSITY OF THE ARTS LONDON)

O presente trabalho de investigação na área da RSE/Sustentabilidade Empresarial, inserido no acima referido programa de doutoramento, tem como principal objectivo estudar a maturidade em RSE /Sustentabilidade Empresarial das empresas portuguesas. Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento do tema. A sua colaboração é fundamental já que focámos a nossa atenção nas empresas do PSI-20, como amostra relevante para o estudo.

O estudo não trará quaisquer despesa ou risco. As informações recolhidas serão tratadas em confidencialidade, e terão uma utilização estritamente académica. A entrevista será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Poderá ainda preferir que a informação seja tratada de forma anónima e a identidade da empresa e sua sejam mantidas reservadas e referidas sob pseudónimo apenas.

1.	Li a informação sobre o projecto acima apresentada	<input type="checkbox"/>
2.	Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas sobre o projecto e a minha participação	<input type="checkbox"/>
3.	Concordo voluntariamente em participar no projecto	<input type="checkbox"/>
4.	Compreendo que me posso retirar do estudo sem consequências a qualquer momento.	<input type="checkbox"/>
5.	Os procedimentos sobre confidencialidade são claros para mim.	<input type="checkbox"/>
6.	Os dados da pesquisa poderão ser utilizados apenas para fins académicos	<input type="checkbox"/>
8.	Outros investigadores só terão acesso à presente informação se aceitarem a preservação total da confidencialidade da empresa e de todos os participantes.	<input type="checkbox"/>
9.	Seleccione por favor apenas uma das seguintes frases: <ul style="list-style-type: none"><li>• O meu nome pode ser usado neste projecto académico bem como em relatórios e publicações estritamente académicas</li><li>• Não quero que o meu nome seja usado neste projecto de investigação</li></ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	Juntamente com o investigador concordo em assinar e datar este formulário de consentimento informado.	<input type="checkbox"/>

**Nome do Participante**

**Assinatura**

**Data**

**Nome do Investigador**

**Assinatura**

**Data**

## Apêndice 4: Formulário de Consentimento Informado EDP



### Formulário de Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

**Autor: António Mira Marques Mendes**

(SENIOR LECTURER, SCHOOL OF MEDIA, LONDON COLLEGE OF COMMUNICATION, UNIVERSITY OF THE ARTS LONDON)

O presente trabalho de investigação na área da RSE/Sustentabilidade Empresarial, inserido no acima referido programa de doutoramento, tem como principal objectivo estudar a maturidade em RSE /Sustentabilidade Empresarial das empresas portuguesas. Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento do tema. A sua colaboração é fundamental já que focámos a nossa atenção nas empresas do PSI-20, como amostra relevante para o estudo.

O estudo não trará quaisquer despesa ou risco. As informações recolhidas serão tratadas em confidencialidade, e terão uma utilização estritamente académica. A entrevista será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Poderá ainda preferir que a informação seja tratada de forma anónima e a identidade da empresa e sua sejam mantidas reservadas e referidas sob pseudónimo apenas.

1.	Li a informação sobre o projecto acima apresentada	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas sobre o projecto e a minha participação	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Concordo voluntariamente em participar no projecto	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Compreendo que me posso retirar do estudo sem consequências a qualquer momento.	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Os procedimentos sobre confidencialidade são claros para mim.	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Os dados da pesquisa poderão ser utilizados apenas para fins académicos	<input checked="" type="checkbox"/>
8.	Outros investigadores só terão acesso à presente informação se aceitarem a preservação total da confidencialidade da empresa e de todos os participantes.	<input checked="" type="checkbox"/>
9.	Selecione por favor apenas uma das seguintes frases: <ul style="list-style-type: none"><li>• O meu nome pode ser usado neste projecto académico bem como em relatórios e publicações estritamente académicas</li><li>• Não quero que o meu nome seja usado neste projecto de investigação</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input checked="" type="checkbox"/>
10.	Juntamente com o investigador concordo em assinar e datar este formulário de consentimento informado.	<input checked="" type="checkbox"/>

Nome do Participante

Assinatura

Data

*António Mira Marques Mendes*

*[Assinatura]*

29/9/2017

Nome do Investigador

Assinatura

Data

## Apêndice 5: Formulário de Consentimento Informado GALP



### Formulário de Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

**Autor: António Mira Marques Mendes**

(SENIOR LECTURER, SCHOOL OF MEDIA, LONDON COLLEGE OF COMMUNICATION, UNIVERSITY OF THE ARTS LONDON)

O presente trabalho de investigação na área da RSE/Sustentabilidade Empresarial, inserido no acima referido programa de doutoramento, tem como principal objectivo estudar a maturidade em RSE /Sustentabilidade Empresarial das empresas portuguesas. Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento do tema. A sua colaboração é fundamental já que focámos a nossa atenção nas empresas do PSI-20, como amostra relevante para o estudo.

O estudo não trará quaisquer despesa ou risco. As informações recolhidas serão tratadas em confidencialidade, e terão uma utilização estritamente académica. A entrevista será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Poderá ainda preferir que a informação seja tratada de forma anónima e a identidade da empresa e sua sejam mantidas reservadas e referidas sob pseudónimo apenas.

1.	Li a informação sobre o projecto acima apresentada	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas sobre o projecto e a minha participação	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Concordo voluntariamente em participar no projecto	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Compreendo que me posso retirar do estudo sem consequências a qualquer momento.	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Os procedimentos sobre confidencialidade são claros para mim.	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Os dados da pesquisa poderão ser utilizados apenas para fins académicos	<input checked="" type="checkbox"/>
8.	Outros investigadores só terão acesso à presente informação se aceitarem a preservação total da confidencialidade da empresa e de todos os participantes.	<input checked="" type="checkbox"/>
9.	Selecione por favour apenas uma das seguintes frases: <ul style="list-style-type: none"><li>• O meu nome pode ser usado neste projecto académico bem como em relatórios e publicações estritamente académicas</li><li>• Não quero que o meu nome seja usado neste projecto de investigação</li></ul>	<input type="checkbox"/>
		<input checked="" type="checkbox"/>
10.	Juntamente com o investigador concordo em assinar e datar este formulário de consentimento informado.	<input checked="" type="checkbox"/>

Nome do Participante      Assinatura      Data  
CLÁUDIA TORIBONEIRO      *Claudia Toriboneiro*      21/09/2017

Nome do Investigador      Assinatura      Data

## Apêndice 6: Formulário de Consentimento Informado Mota Engil



### Formulário de Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Autor: António Mira Marques Mendes

(SENIOR LECTURER, SCHOOL OF MEDIA, LONDON COLLEGE OF COMMUNICATION, UNIVERSITY OF THE ARTS LONDON)

O presente trabalho de investigação na área da RSE/Sustentabilidade Empresarial, inserido no acima referido programa de doutoramento, tem como principal objectivo estudar a maturidade em RSE /Sustentabilidade Empresarial das empresas portuguesas. Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento do tema. A sua colaboração é fundamental já que focámos a nossa atenção nas empresas do PSI-20, como amostra relevante para o estudo.

O estudo não trará quaisquer despesa ou risco. As informações recolhidas serão tratadas em confidencialidade, e terão uma utilização estritamente académica. A entrevista será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Poderá ainda preferir que a informação seja tratada de forma anónima e a identidade da empresa e sua sejam mantidas reservadas e referidas sob pseudónimo apenas.

1.	Li a informação sobre o projecto acima apresentada	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas sobre o projecto e a minha participação	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Concordo voluntariamente em participar no projecto	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Compreendo que me posso retirar do estudo sem consequências a qualquer momento.	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Os procedimentos sobre confidencialidade são claros para mim.	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Os dados da pesquisa poderão ser utilizados apenas para fins académicos	<input checked="" type="checkbox"/>
8.	Outros investigadores só terão acesso à presente informação se aceitarem a preservação total da confidencialidade da empresa e de todos os participantes.	<input checked="" type="checkbox"/>
9.	Seleccione por favor apenas uma das seguintes frases:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O meu nome pode ser usado neste projecto académico bem como em relatórios e publicações estritamente académicas</li><li>Não quero que o meu nome seja usado neste projecto de investigação</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	Juntamente com o investigador concordo em assinar e datar este formulário de consentimento informado.	<input checked="" type="checkbox"/>

Nome do Participante

Assinatura

Data

Luis Monteiro

12/10/2017

Nome do Investigador

Assinatura

Data

## Apêndice 7: Formulário de Consentimento Informado REN



### Formulário de Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Autor: António Mira Marques Mendes

(SENIOR LECTURER, SCHOOL OF MEDIA, LONDON COLLEGE OF COMMUNICATION, UNIVERSITY OF THE ARTS LONDON)

O presente trabalho de investigação na área da RSE/Sustentabilidade Empresarial, inserido no acima referido programa de doutoramento, tem como principal objectivo estudar a maturidade em RSE /Sustentabilidade Empresarial das empresas portuguesas. Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento do tema. A sua colaboração é fundamental já que focámos a nossa atenção nas empresas do PSI-20, como amostra relevante para o estudo.

O estudo não trará quaisquer despesa ou risco. As informações recolhidas serão tratadas em confidencialidade, e terão uma utilização estritamente académica. A entrevista será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Poderá ainda preferir que a informação seja tratada de forma anónima e a identidade da empresa e sua sejam mantidas reservadas e referidas sob pseudónimo apenas.

1.	Li a informação sobre o projecto acima apresentada	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas sobre o projecto e a minha participação	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Concordo voluntariamente em participar no projecto	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Compreendo que me posso retirar do estudo sem consequências a qualquer momento.	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Os procedimentos sobre confidencialidade são claros para mim.	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Os dados da pesquisa poderão ser utilizados apenas para fins académicos	<input checked="" type="checkbox"/>
8.	Outros investigadores só terão acesso à presente informação se aceitarem a preservação total da confidencialidade da empresa e de todos os participantes.	<input checked="" type="checkbox"/>
9.	Seleccione por favour apenas uma das seguintes frases: Select only one of the following: <ul style="list-style-type: none"><li>• O meu nome pode ser usado neste projecto académico bem como em relatórios e publicações estritamente académicas</li><li>• Não quero que o meu nome seja usado neste projecto de investigação</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	Juntamente com o investigador concordo em assinar e datar este formulário de consentimento informado.	<input checked="" type="checkbox"/>

<b>Nome do Participante</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
MARGARIDA FERREIRINHA		20-SET-2017

<b>Nome do Investigador</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
-----------------------------	-------------------	-------------

## Apêndice 8: Transcrição de entrevista EDP

<p>1 1</p> <p>2 2</p> <p>3 <b>AMM:</b> que conceito de Sustentabilidade é que temos aqui na EDP?</p> <p>4 EDP: eu vou-lhe dar uma definição que um antigo CEO desta casa me deu uma vez e</p> <p>5 que eu interpretei bem e que eu acho, que, reflete bem... No fundo</p> <p>6 sustentabilidade é tentar deixar para as futuras gerações um mundo pelo menos</p> <p>7 em tão boas condições como as que o recebemos. Há aqui uma ideia de</p> <p>8 continuidade de não destruição ou de pelo menos tentar não esgotar durante o</p> <p>9 nosso tempo aquilo que pertence às gerações futuras. Isto em termos de</p> <p>10 negócio isto varia um bocadinho. E tem que se ter em devida conta o que é que</p> <p>11 isto quer dizer. No nosso setor, no setor elétrico... só para lhe dar um</p> <p>12 bocadinho a história da evolução do setor e de como é que nasceu estas</p> <p>13 questões de sustentabilidade. Primeiro começou com o ambiente, como é</p> <p>14 natural. Porque? Porque as atividades da EDP quer na produção, quer na</p> <p>15 distribuição têm alguns impactos ambientais. E megaveli que tem. E nós sempre</p> <p>16 tivemos uma grande preocupação no início pelas questões ambientais. Quer no</p> <p>17 desenvolvimento das novas hidrículas, isto já há muitos anos e aí também uma</p> <p>18 envolvente social bastante interessante, porque a gente sabe, mas quando se ia</p> <p>19 construir uma grande hidrica, praticamente revolucionava-se as regras.</p> <p>20 Colocávamos para lá 4.000 pessoas e era preciso localizá-las lá que elas não</p> <p>21 podiam voltar ao fim-de-semana. Tinham que lá ficar meias. Havia escolas,</p> <p>22 havia padras. Houve sítios onde apareceu a moeda. Por exemplo em Itas, os</p> <p>23 montes quando começamos a fazer o empreendimento, mas o mudo mudou.</p> <p>24 Mas o início começou com uma grande preocupação ambiental. Que é</p> <p>25 reforçada num segundo período, eu diria, quando nós começamos a interiorizar</p> <p>26 o conceito de certificação. Aí já não é só nos achamos que fazemos bem é nos</p> <p>27 temos evidências e mostramos a todos que fazemos bem. E o processo da</p> <p>28 certificação a princípio toda a gente acha que é uma burocracia, ve agora vamos</p> <p>29 ter que fazer isto, vamos ter que fazer aquilo, mas é um processo que do nosso</p> <p>30 ponto de vista e como lhe estava a dizer passei vários anos no negócio da</p> <p>31 produção e desenvolvimento de nos electroprodutores, a prazo foi uma ação</p> <p>32 que nitidamente compensou. Compensou quer do ponto de vista de segurança</p> <p>33 que é uma das preocupações que se liga também já com um dos pilares da</p> <p>34 sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, a procura da melhoria</p> <p>35 contínua que a Certificação nos obriga, leva-nos, pouco a pouco, pouco a</p> <p>36 pouco, a melhorar nitidamente as operações e a reduzir custos, e a reduzir</p> <p>37 custos</p> <p>38 Costumávamos brincar e estávamos a dizer que se visitássemos há 20 anos o</p> <p>39 que é que seria um armazém de peças, ou um armazém de discos, ou um</p> <p>40 armazém de... em qualquer uma das centrais do Grupo EDP e o que ter ver</p> <p>41 agora não tem nada a ver, uma coisa com a outra e muito em virtude de uma</p> <p>42 prática de melhoria que começou como eu digo por uma questão muito</p> <p>43 ambiental, depois por uma questão também de segurança das passadas, sempre</p>	<p>1 1</p> <p>2 2</p> <p>3 3</p> <p>4 4</p> <p>5 5</p> <p>6 6</p> <p>7 7</p> <p>8 8</p> <p>9 9</p> <p>10 10</p> <p>11 11</p> <p>12 12</p> <p>13 13</p> <p>14 14</p> <p>15 15</p> <p>16 16</p> <p>17 17</p> <p>18 18</p> <p>19 19</p> <p>20 20</p> <p>21 21</p> <p>22 22</p> <p>23 23</p> <p>24 24</p> <p>25 25</p> <p>26 26</p> <p>27 27</p> <p>28 28</p> <p>29 29</p> <p>30 30</p> <p>31 31</p> <p>32 32</p> <p>33 33</p> <p>34 34</p> <p>35 35</p> <p>36 36</p> <p>37 37</p> <p>38 38</p> <p>39 39</p> <p>40 40</p> <p>41 41</p> <p>42 42</p> <p>43 43</p> <p>44 44</p> <p>45 <b>AMM:</b> o porque dessa vontade de comparar? Qual é o racional que está por baixo?</p> <p>foi uma grande preocupação e continua a ser. Neste tempo cada vez mais. Mas</p> <p>eu diria que houve aqui um salto. Há um salto de toda esta noção de que</p> <p>primeiro que o ambiente não era tudo, mas que era enfim, que era importante.</p> <p>Mas eu acho que há um salto até na própria definição estratégica do grupo que</p> <p>tem a ver com as alterações climáticas. A noção de que o aquecimento global é</p> <p>um problema de todos, em que o setor elétrico tem, evidentemente, uma</p> <p>componente <i>à priori</i> grande num primeiro momento, e não só num primeiro</p> <p>momento, e cabe-nos, às estruturas fazer parte da solução ou tenta-se fingir que</p> <p>não existe problema. E nós aí eu diria que como grupo assumimos que</p> <p>queríamos fazer parte da solução. Por tradição nós já tínhamos uma parte de</p> <p>energia renovável, as hidrículas, já tínhamos uma parte de energias renováveis,</p> <p>mas assumimos que... isto tem que haver um caminho e nós temos que fazer</p> <p>parte dele ou fingimos que não é nada conosco o que nos leva a situações</p> <p>que, lá está, não temos futuro, não temos sustentabilidade ou então nós</p> <p>queremos fazer parte da solução e a partir daí eu diria que começamos a</p> <p>analisar a questão das alterações climáticas não só de um ponto de vista</p> <p>ambiental, mas nas várias vertentes que ela hoje em dia tem. As escolas,</p> <p>também, as escolas de pensamento que começaram em ambiente e acabaram</p> <p>em Sustentabilidade, claro, têm a sua influência. Nós todos vamos tentando</p> <p>seguir boas práticas, mas eu diria que o grupo começou, desde muito cedo, a</p> <p>estabelecer um conjunto de políticas de comportamentos, a nível do</p> <p>comportamento, quer numa política de ambiente, quer depois numa política de</p> <p>segurança que são as primeiras grandes políticas, depois começou a política de</p> <p>ética, hoje em dia já estamos a falar de políticas de relacionamento com a</p> <p>comunidades ou políticas de apoio social, ou políticas, eu diria mais finas, ou de</p> <p>integração. Houve um facto que eu também acho que também foi importante na</p> <p>história do Grupo EDP que... nós sempre gostamos de nos comparar.</p> <p>Efetivamente em Portugal nós não podíamos comparar com muitas outras</p> <p>empresas porque eramos a maior neste setor, enfim, tentávamo-nos comparar</p> <p>com as espanholas e comparamos. Mas neste sentido da comparabilidade</p> <p>também rapidamente começamos a tentar aderir e a fazer parte, ou pelo menos</p> <p>compararmo-nos com os Dow Jones ou os Carbon disclosures, enfim tentar</p> <p>obter também informação do que é que os outros fazem e pouco a pouco, quer</p> <p>a gente queira, quer não, - hoje em dia por acaso somos líderes no Dow Jones,</p> <p>mas eu por acaso não valorizo tanto o líder, valorizo mais os 10 anos</p> <p>consecutivos no Dow Jones, porque mostra uma consistência de uma política.</p> <p>O Líder muitas vezes é porque tivemos sorte, respoidemos melhor, andamos ali</p> <p>a disputar um ponto com outros pares. E sempre bom ficar em primeiro lugar,</p> <p>mas para mim a consistência da estratégia, daquilo que estamos a fazer é mais</p> <p>importante. Não há muitas empresas que se mantêm sempre neste índice.</p> <p>Mas estes índices também nos têm ajudado. Estes índices definitivamente</p> <p>também... a comparabilidade, não pela... "aí eu quero ser o primeiro", mas o</p> <p>que é que os outros estão fazendo e repensar e se aquilo faz sentido ou não faz</p> <p>sentido.</p>
---	---

<p>1 EDP: é o processo de melhoria. É preciso não esquecer que a EDP...eu não sou  2 engenheiro, mas eu tenho que afirmar que nos 40 anos que tenho cá estado  3 tenho encontrado efetivamente gente de muito boa qualidade. Antigamente a  4 EDP era o grande recrutador. Tinha pessoas boas, boas com uma grande  5 formação. Podia dar-se ao luxo de escolher os melhores. Hoje em dia há mais  6 competição. Mas houve uma altura em que dificilmente os melhores  7 engenheiros não vinham para o setor elétrico. Podia-se dar ao luxo disso. E esta  8 prática de ter boas pessoas levou a que essas pessoas também estejam  9 embutidas se quisermos de um espírito de melhoria. A própria certificação  10 começou-nos a levar a não ficar parados, não é? E a comparabilidade surge  11 disso. Compararmo-nos significa vamos ver como se pode fazer melhor e como  12 é que se faz melhor. Vem muito nesta procura de fazer melhor, de fazer melhor.  13 Enquanto nas áreas da engenharia nós podíamos dizer que já tínhamos a  14 expertise toda, se bem que nunca temos, mas nas outras áreas não, nas outras  15 áreas não. E as outras áreas também precisam demonstrar que há caminho a  16 fazer. É muito por aí que isto vem.</p> <p>17 <b>AMM: e acha que a Sustentabilidade acaba por ser também um fator que ajuda</b>  18 <b>a esta melhoria?</b></p> <p>19 EDP: Isso não tenho a mínima dúvida. Hoje o salto que nós damos em termos de  20 Sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, isso já vinha muito,  21 digamos, eu não diria que o novo conceito de sustentabilidade ou a questão de  22 estar no Dow Jones, alterou muito as nossas práticas ambientais, não. Alterou  23 mais as outras. A prática social, sim nitidamente, a preocupação com as  24 pessoas, a preocupação com as comunidades, a preocupação com o dinheiro  25 que nós redistribuímos faça sentido, não seja apenas dar dinheiro, ou seja,  26 pegar em dinheiro e soltar na comunidade. Para nós hoje em dia é muito mais  27 importante que o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, seja semente e  28 não seja consumo. Também aprendemos muito. Nós até já pouco tempo -  29 houve este grande programa novo de barragens em Portugal e devo dizer aí que  30 também aprendemos muito. Porque fazer uma barragem nos anos 50 o  31 Presidente do Conselho de Ministro dava um decreto de lei e dizia faça-se  32 e...se fosse necessária chamava-se quem fosse necessário...levava-se tudo à  33 frente. Não foi a prática, por acaso, por acaso, da EDP porque a EDP sempre tentou  34 envolver-se. Mas hoje em dia o mundo mudou e mudou para bem e é  35 impensável, é impensável, estar a fazer um grande projeto sem dialogar com n  36 parceiros e n stakeholders e muito com as comunidades locais.</p> <p>37 <b>AMM: qual é o grau de envolvimento com aquilo que será a envolvente e qual é</b>  38 <b>o grau de influência dos stakeholders na empresa?</b></p> <p>39 EDP: eu aí vou começar a dar-lhe o exemplo da produção porque o passet e o vivi e  40 nós aí inovamos alguma coisa e bem. Tradicionalmente quando nós fazíamos  41 em envolvimento com a comunidade, era muito falar com o Presidente da  42 Câmara, com o Governador Civil, com altos dignitários da região. Num dos  43 projetos em que nós estávamos achámos que não estava bem. Primeiro quando</p>	<p>1 foi a discussão pública do estudo de impacto ambiental obrigámo-nos a discuti-  2 lo freguesia a freguesia. Fomos nós, EDP, que fomos fazer propaganda. O Tua,  3 já nem se lembra. Nós fomos às várias freguesias do Tua com o Projeto. Dado  4 que as autoridades ambientais só iam fazer uma grande discussão pública, nós  5 preferimos não. Antes da Grande discussão pública vamos nós lá dar a cara a  6 dizer o que é que se vai passar e o que é que nós queremos fazer. Essa foi boa  7 porque apareceram-nos n problemas que nunca nos tinham falado. O segundo  8 que para mim foi muito importante foi pedimos a uma universidade para nos  9 fazer um inquérito à população. O que é que as pessoas pensam, que  10 preocupações é que têm sobre se vai haver por aqui uma barragem, se querem  11 a barragem, se não querem a barragem, porque é que querem, porque é que  12 não querem, quais as preocupações que têm.</p> <p>13 <b>AMM: e foram surpreendidos?</b></p> <p>14 EDP: muito surpreendidos. Ou seja, aquilo que vinha se calhar de alguns  15 representantes locais era diferente dos resultados que vinham no inquérito.</p> <p>16 <b>AMM: e tiveram isso em consideração?</b></p> <p>17 EDP: claro, claro que tomámos isso em consideração. Só para lhe dar um  18 exemplo uma das grandes preocupações que as pessoas tinham como é óbvio  19 era emprego. Estávamos numa altura mais depressiva as questões ambientais  20 não estavam tão cientes, que também é natural, mas não era por isso que a  21 gente as tinha que descurar. O impacto do grande empreendimento, estavam  22 com medo era se viessem pôr a segurança das pessoas, não a segurança do  23 empreendimento, mas de virem vários trabalhadores que podem aumentar os  24 conflitos. Mas também o que sentimos depois foi o facto de isto ser bom para o  25 país, mas o que é que nós ganhamos com isto. Está bem, para o país é bom, a  26 energia é renovável, para nós cria-nos uma bolsa de emprego temporária - e  27 nós nunca negamos que é temporária, durante o período de construção depois  28 desaparece, mas o que é que depois ganhamos com isso... E, portanto, aí  29 começou um conjunto de medidas que nós dirigimos, de medidas para o  30 desenvolvimento daquelas regiões. Nós temos aqui dois exemplos, um exemplo  31 do Tua onde nós EDP somos parte da agência de Desenvolvimento Regional,  32 ou seja, parte das receitas do empreendimento, foi criada através de uma  33 agência de desenvolvimento regional onde estão os municípios e onde está a  34 EDP e a EDP durante os primeiros anos, nitidamente é motora daquele dinheiro,  35 porque (há a questão) onde é que vamos aplicar aquele dinheiro? Cá está  36 aquela nossa preocupação, não apenas espalhar dinheiro, mas ver se criamos  37 semente. E temos alguns casos de sucesso que eu acho que são  38 interessantíssimos, não é que modifiquem a região, mas dão um bom exemplo.</p> <p>39 Uma das coisas que nós fizemos, neste caso até nem foi no Tua foi no Sagoa,  40 foi curso de empreendedorismo por um lado com voluntários nossos. Os  41 nossos trabalhadores, mas com uma empresa especializada que teve que  42 desenhar o curso e que fomos tentar ajudar as pessoas a desenhar um business  43 Plan, a terem uma ideia de como é que aquilo se poderia materializar, levando-a</p>
---	---

1 depois até ao banco – não financiávamos o empreendedorismo, financiávamos  
 2 a formação para o empreendedorismo, enfim, podíamos financiar o  
 3 empreendedorismo, mas era um périto para os melhores, não era por aí, não  
 4 era com aquele dinheiro que as pessoas montavam o negócio, montavam o  
 5 negócio se a ideia fosse boa e se conseguissem vender essa ideia a  
 6 investidores, neste caso, a investidores que dão dinheiro – O que eu lhe posso  
 7 dizer é que a princípio quando me vieram vender esta ideia eu disse é pá isto é  
 8 engraçado, mas não deve ter efeito nenhum. Já há n cursos. O que é certo é  
 9 que em Alandega da Fé criavam-se em média 5 empresas por ano, e nos  
 10 períodos em que nós estivemos – e nós estivemos 3 – criaram-se 80  
 11 microempresas, das quais 40 morriam e outras 40 continuavam a sobreviver.  
 12 Mudámos Alandega da Fé? Não. Muito honestamente não mudámos Alandega  
 13 da Fé. Enfim continua a ser um conceito deprimido do interior do país, mas está  
 14 mais vivo e pelo menos manteve-se algum desenvolvimento local. Estes  
 15 projetos de empreendedorismo, por acaso é uma que nós continuamos a seguir,  
 16 em silhco, não fazemos grande propaganda deles, não temos feito uma  
 17 grande propaganda deles. Mas começamos até, por exemplo, nas escolas. Os  
 18 projetos de empreendedorismo nas escolas também são engraçadíssimos.

19 **AMM:** com estes exemplos eu me está a dar, uma das coisas engraçadas é que  
 20 aquilo que parece é que aquilo que é a cultura desta empresa, aquilo que é  
 21 a missão, que são os valores desta empresa não têm só a ver com as  
 22 questões económicas. Ou estou a pensar errado?

23 EDP: Não, não está. E há aqui uma cambiala, cá em Portugal. Há em Espanha  
 24 também, por razões diferentes, mas também era uma empresa, a empresa que  
 25 nós comprámos em Espanha e através da qual desenvolvemos operações de  
 26 Espanha, a hidroelétrica, era uma empresa das Astúrias, com uma vertente  
 27 regional muito forte e muito ligada à sua região. Há um vetor aqui que é  
 28 importante e que continua a fazer parte do ADN que é o serviço público, não é  
 29 no sentido do funcionamento público, mas no sentido de que nós estamos a  
 30 fornecer um bem que é necessário. Estas empresas começaram e depois a EDP  
 31 a princípio terá do Estado e portanto também não... Não é que a questão da  
 32 rentabilidade não fosse importante. Ela sempre se pôs, sempre se pôs. Nunca  
 33 me lembro da EDP... por acaso lembro-me de um ano a EDP negativa, mas foi  
 34 por causa dos juros estarem a 30%, e foi numa altura em que o Estado também  
 35 usava a EDP para ir buscar um bocadinho de financiamento fora. Outros tempos,  
 36 mas sempre aqui nos meus colegas e na cultura desta casa, um sentimento de  
 37 que nós temos aqui uma função a fazer na sociedade. Nos meus colegas da  
 38 distribuição, então, é muito patente. Ter que ir ligar e aquilo caiu e temos que ir.  
 39 Porque há aqui uma noção de serviço público. Então a fazer algo para alguém.  
 40 Isso é bom, isso é bom porque aproxima-nos. Aproxima-nos. Não estamos  
 41 distantes.

42 **AMM:** é isto curioso e que me está a dizer. Sabe uma das coisas que... já agora  
 43 deixe-me partilhar a minha experiência. Já agora pode ser que possa vir a  
 44 ser interessante. Todos os casos que eu tenho vindo a estudar esta

5

1 semana, são vários do PSI 20, por uma razão ou por outra, mesmo que a  
 2 matriz das empresas seja por exemplo familiar, o vector comum é  
 3 exatamente esta ideia de serviço público. Hoje, como eu lhe dizia, a  
 4 empresa que eu entrevistei esta manhã, uma das primeiras coisas que me  
 5 dizia é: nós estamos a fazer infraestruturas, nós estamos a trabalhar para a  
 6 comunidade, estamos a fazer serviço público e isso é muito engraçado  
 7 porque eu agora reparo que... mas eu falei com a GALP, falei com a REN,  
 8 falei com os CTT é um vector comum. Que é uma coisa engraçada, mas que  
 9 é reconhecida e que acaba por ser um dos elementos que estão presentes  
 10 nesta ideia de sustentabilidade que as empresas partilham.

11 EDP: é porque depois quando é preciso voltar a aproximar com as comunidades que  
 12 eu dizia que hoje em dia nos obrigam a estar mais próximo faz-se com  
 13 naturalidade, não se faz co medo. É preciso não esquecer que quando a EDP foi  
 14 criada, a EDP foi criada em 78, foi nacionalizada em 78 o sistema elétrico, mas  
 15 foi criada em 78. Tinha 9 grandes obrigatórias. O primeiro grande objetivo era  
 16 eletrificar todas as localidades com mais de 20 habitantes portanto cá está  
 17 noção de que temos que ir fazer qualquer coisa, o segundo objetivo era criar  
 18 uma tarifa nacional, naquela altura havia uma grande disparidade entre os  
 19 custos da interioridade e os custos do litoral porque normalmente os custos de  
 20 energia no litoral são economicamente mais baixos. A quantidade de cliente é  
 21 muito mais concentrada e portanto os custos são muito mais baixos e isso  
 22 antes do 25 de abril refletia-se. O interior preços muito altos e o litoral tinha  
 23 preços baixos e isto é um fator que atéia cada vez mais e desértifica cada vez  
 24 mais e, portanto, isso era um objetivo. E o terceiro era integrar os serviços  
 25 municipalizados. Eram três grandes obrigatórias. Mas o primeiro e o mais  
 26 importante era: vamos pôr luz em casa das pessoas. E isso ficou aqui um  
 27 bocadinho.

28 Mas eu como lhe estava a dizer esta questão das comunidades e de ter um  
 29 bocadinho noção de stakeholder vem, renasceu um bocadinho há coisa de 10  
 30 anos, 15 anos um novo programa de barragens e como é que nós conseguimos  
 31 mostrar que aquele empreendimento é também um bem para aquelas  
 32 localidades, para aquelas pessoas.

33 **AMM:** diria que a Sustentabilidade hoje em dia é uma prioridade estratégica?

34 EDP: é no sentido em que toda a minha estratégia hoje em dia por causa das  
 35 alterações climáticas se alterou. Hoje em dia, tirando casos muito esporádicos  
 36 só invisto em energias renováveis. Tenho que investir, claro, naquilo que tenho,  
 37 mas investimento de expansão só invisto em energias renováveis ou  
 38 facilitadoras de energias renováveis. E isto eu posso dizer até que existem boas  
 39 oportunidades em fazer contras a carvão ou a gás natural para os outros lados  
 40 do mundo, mas nós não estamos, não queremos, para já, estar nesse  
 41 campeonato. Queremos...

6

<p>1 E isto liga-se um bocadinho a esta questão de Sustentabilidade agora de alto 2 nível, que é... as alterações climáticas é um assunto sério, nós estamos a favor 3 da solução ou fingimos que não existe, como eu lhe estava a dizer. E se 4 estamos a favor da solução, temos que agir sobre a solução. E o agir sobre a 5 solução para nós é modificar o nosso portfólio de produção de maneira a que 6 ele se vá, nitidamente, descarbonizando ao longo do tempo. Não quer dizer 7 que... vou fechar as minhas centrais a carvão, agora, não. Elas continuam a 8 trabalhar.</p> <p>9 <b>AMM: isso penaliza a té o seu desempenho um pouco em termos de</b> 10 <b>sustentabilidade? Os indicadores acabam por ser afetados.</b></p> <p>11 EDP: sim, isso é, mas isso eu assumo. Eu assumo. Portugal, por acaso, tem uma das 12 melhores centrais a carvão da Europa: Cines. Costuma-se dizer que é a mais 13 poluente. É a mais emissora de CO2. Porquê? Porque é a mais eficiente. E 14 portanto é a que trabalha mais horas, mas o problema do Carvão, para mim, é 15 uma coisa muito simples. E aí não podem pedir ao setor elétrico... ainda outro 16 dia... olhe por acaso, ainda hoje. Eu estava a falar com o Francisco Ferreira, não 17 sei se conhece da Zero, não sei se sabe... o que foi da Quercus.</p> <p>18 Hoje de manhã pediam-me para ir falar à RTP, por causa de uma coisa, e ele 19 também foi falar. E Ele vem-me sempre falar da questão do carvão. E eu para 20 mim a questão do Carvão é muito simples. Já houve uma coisa que a Europa 21 fez e bem que se chama comercialização de emissões que atribuiu um valor ao 22 preço da não emissão. A sociedade... As centrais a carvão. Hoje o preço da 23 tonelada de CO2 está a 9 euros. Se passar aquele preço para 20 euros. As 24 centrais a carvão param todas. Deixam de ser económicas. Pronto. E para isso 25 o que é que é preciso. É preciso que a Sociedade atribua o verdadeiro valor ao 26 preço do CO2. E só isto. E a sociedade dizer: não. O não emitir tem valor para 27 nós no futuro e portanto isto tem que ficar aqui. E leva, não só no caso da 28 eletricidade a isso, mas se calhar, em todos os outros setores, a nós olharmos o 29 que é que devemos fazer para não emitir. A eficiência energética ganha outra 30 viritude. Tudo, eu diria tudo. Portanto "preificar" verdadeiramente o Carbono é 31 crítico. Agora não peçam é, neste caso, às elétricas para dizer é pá eu não vou 32 queimar mais carvão. Embora, agora aquilo é económico. Tem que ser a 33 sociedade a dizer-me: não o preço de custo de oportunidade de não emitir é x, 34 então eu tomo uma decisão económica, e é fácil. É fácil.</p> <p>35 <b>AMM: o Sr. Já me falai da importância das comunidades, também já me falou</b> 36 <b>na importância dos empregados. Que outros stakeholders é que entram</b> 37 <b>aqui na grande... na mira, como importantes.</b></p> <p>38 EDP: nós, hoje em dia, estamos a instituir, todos grandes centros têm que ter um 39 plano de Gestão de Stakeholders. Portanto todos os meus centros de 40 produção, todas as minas fáblicas, têm que ter... Eles hoje em dia também já 41 estão todos certificados em EMAS e o próprio EMAS, quando se passa das 42 ISOS para o EMAS, a grande diferença é que pedem efetivamente que, neste 43 caso a central, mas que a instalação fabril se abra e demonstre efetivamente</p>	<p>1 que aquilo que regista é verdadeiro. Eu também não tenho medo de o esconder. 2 Nós tínhamos começado a fazer um programa que para nós é importante. Cá 3 está, deste de inclusão das sociedades que era todos os anos ter, não todas as 4 centrais porque é impossível, porque isso custa muito, mas regionalmente há 5 sempre várias centrais em que temos um dia aberto à população. As escolas 6 estão sempre abertas. As escolas vão sempre visitar, mas as escolas são as 7 escolas, mas aberta à população que a gente chama a "central aberta", em que 8 convidamos a população a visitar a central para gente explicar um bocadinho, 9 pronto. E para os aproximar.</p> <p>10 Mas como lhe estava a dizer hoje em dia evoluímos e estamos a instituir que 11 cada grande centro tenha um plano de gestão de stakeholders e tem que 12 identificar quem são os seus stakeholders importantes na região. E a escola, é o 13 Presidente da Câmara, de certeza, pode ser o seu pai, pode ser o Sr. ACV 14 porque é um <i>opinion leader</i> local, poder a ONGA porque também é. Sobre 15 esses a central tem que desenvolver um plano de comunicação e de 16 aproximação. Auscultá-los, quais são as necessidades, e as aspirações e ter um 17 plano depois devidamente concertado. Não está ainda espalhado em toda, toda 18 a EDP, este plano de Gestão de stakeholders.</p> <p>19 Está nos grandes centros produtores, está na Holding. Sim, sim. Esse tem uma 20 parte que eu diria que é institucional que é a parte de ouvir mais o poder político 21 e a Assembleia e os partidos, mas tem outra parte muito interessante que é 22 ouvir as universidades, que é ouvir também as comunidades. Enfim ele tenta 23 traçar por cada área de negócio, fazendo entrevistas por pessoas nossas ou por 24 pessoas concorrentes, muitas vezes pedimos a uma universidade para nos 25 fazer esse tipo papel em que vá auscultar os vários segmentos de stakeholders. 26 Para nós é muito importante porque faz parte do plano corporativo, cá está, que 27 nós temos depois que endereçar. Nós fazemos a nível corporativo e fazemos a 28 nível local. Temos mesmo uma direção de Gestão de Stakeholders.</p> <p>29 <b>AMM: diga-me só uma coisa. Aquilo que... O facto de não referir os investidores</b> 30 <b>é porque...</b></p> <p>31 EDP: os investidores têm um segmento à parte. É um stakeholder muito importante, 32 claro que é.</p> <p>33 <b>AMM: vou partilhar só um pouco a minha experiência, mas se calhar tem muito a</b> 34 <b>ver... e eu deixei o sr. Dr. expor, mas se calhar tem muito a ver com um</b> 35 <b>dos problemas da amostra que eu seleionei. Ao estar a selecionar</b> 36 <b>empresas cotadas, inevitavelmente há um enviesamento dos resultados e</b> 37 <b>os investidores acabam por aparecer sempre no topo e sobretudo</b> 38 <b>investidores cada vez são, eles próprios mais complexos, mais</b> 39 <b>escrutinadores e que consideram mais a gestão do risco com base,</b> 40 <b>também, em critérios de sustentabilidade.</b></p> <p>41 EDP: nitidamente. E aqui ligam, mas porque é nós separámos. São todos 42 stakeholders é verdade e está tudo debaixo do mesmo chapéu. Mas</p>
--	---

1 efetivamente... eu por acaso posso lhe dizer isso porque também estive a dada  
2 altura a fazer as privatizações da EDP e posso lhe dizer que fui o primeiro  
3 *Investor Relations* da EDP e portanto, e para mim, também foi realmente um  
4 período que aprendi bastante porque é um mundo *suí generis*. O segmento dos  
5 investidores é um segmento que é necessário alimentar, pelo menos  
6 trimestralmente. E todos os dias. E todos os dias, porque um grande fundo  
7 aqueles fundos de investimento telefonam todos os dias aos próprios  
8 *researchers*. Telefonam-nos todos os dias a tirar isto e porque é que acontece  
9 isto. Portanto há um conjunto de tentar absorver informação, mas nós temos  
10 uma obrigatoriedade, pelo menos, de transparentemente publicar  
11 trimestralmente aquilo que se está a fazer. Isso leva a ater uma máquina  
12 dedicada e por isso a relação com investidores, sendo muito, muito importante  
13 foi a primeira que começou, se quiséssemos. Começou desde 2007. Os outros  
14 *stakeholders* é que... não é que estavam ao abandono, não estavam. Estavam  
15 na cabeça de algumas pessoas da EDP com quem mantinham um  
16 relacionamento privilegiado, mas nós a determinada altura achámos que era  
17 importante. Não é que se centralize a relação, mas centraliza-se a informação  
18 sobre, ou seja, o periodicamente ir falar com um conjunto de personalidades, de  
19 uma forma independente. Ou seja, são pessoas com que eles... não conhecem e ir  
20 tentar obter qual é a impressão que eles têm de como é que nós estamos, se  
21 estamos melhor, se estamos pior. Temos casos gritantes. Vou-lhe falar das  
22 universidades, por exemplo. EDP investe em universidades muitos milhares de  
23 euros por ano, não faz que a sua obrigação, é uma grande empresa nacional,  
24 precisamos das universidades, portanto é natural que a gente invista nas  
25 universidades, mas a noção com que ficámos é que as próprias universidades  
26 não nos conhecem. Conhecem um interlocutor, conhecem outro e ficavam com  
27 a noção, muitos deles, departamentos ao lado, um dizia maravilhas Ahh vocês  
28 são ótimos, não sei quê, temos feito um grande trabalho. O departamento ao  
29 lado dizia *eh pá nem os conheço, nunca vos vi na vida, eu sei que existe a EDP,*  
30 *mas nunca vos vi aqui!* A própria Universidade não tinha um espírito de corpo  
31 que reconhecesse os trabalhos que estão a fazer com todos, com o resto da  
32 sociedade. Está muito compartimentado. Aí nós tentámos... Mas havia outras  
33 que era diferente. Que era, eles efetivamente, como nós temos muitas  
34 EDPzinhas, a determinada altura as próprias universidades não sabiam com  
35 quem é que deviam falar e essa é responsabilidade nossa que não estávamos a  
36 trabalhar bem.

37 **AMM: mas só fechar esta questão dos Stakeholders e porque o nosso tempo é**  
38 **um bocadinho limitado eu não queria também estar a cansá-lo muito com**  
39 **estas minhas coisas, mas a Sustentabilidade é hoje um elemento**  
40 **importante nos relacionamentos?**

41 EDP: Sim. Exatamente. Para nós é. Para nós é.

42 **AMM: agora diga-me só, em termos formais, como é que isto está organizado?**  
43 **Como é que se tomam decisões relativamente a Sustentabilidade aqui na**

9

1 **empresa? Isto tem... Há um administrador ao nível do pelouro? E depois**  
2 **como é que...há uma direção com esta formalização, com um a equipa?**

3 EDP: há aqui uma direção de sustentabilidade, cada empresa do Grupo tem uma área  
4 de sustentabilidade, claro que as mais complexas, como a produção e a  
5 distribuição... na produção tem uma grande área de sustentabilidade e depois  
6 tem pequenas áreas de segurança e ambiente nas partes, mais operacionais o  
7 resto da parte de Gestão de Stakeholders cabe ao diretor da Central, por  
8 exemplo.

9 Como é que nós nos organizamos? Nós aqui, corporativos eu encaro a nossa  
10 função como ir monitorando, ir monitorando o que se passa no mundo e  
11 tentando trazer as melhores práticas e trazê-las para a organização. Quem tem  
12 que ser responsável pela Sustentabilidade é o responsável, do meu ponto de  
13 vista, operacional do sítio onde está. A sustentabilidade não se faz por  
14 responder a um inquérito. A sustentabilidade faz-se se está ligada a ação, se  
15 está ligada ao negócio. Porque se eu a desloco, se começa a ser aqui a equipe  
16 de sustentabilidade a ir substituir o gestor da central ele não quer saber já dos  
17 parceiros locais. Ele tem que sentir que aquilo é um problema dele, tem muito  
18 mais valor o diretor da central, quando vai com os seus planos de comunicação  
19 de stakeholders ouvir da boca do Presidente da Câmara ou do padre ou do  
20 membro local de qualquer coisa a dizer "Vocês estão a fazer isto mal ou estão a  
21 fazer aquilo mal, tem muito mais valor para ele e ele pode explicar que sim ou  
22 que não do que ser um departamento longe.

23 Portanto a sustentabilidade tal como já o era o ambiente, o ambiente também  
24 muito claro, o ambiente ou é assumido por quem está a operar, o problema de  
25 não haver um acidente ambiental, de haver uma boa prática tal, o problema da  
26 central não é de mais ninguém, ele depois terá dois técnicos de ambiente, com  
27 certeza que o ajudem a impor algumas boas práticas, mas responsabilidade  
28 tem que ser dele. O mesmo em relação à segurança. O que é que nós aqui  
29 podemos fazer de segurança. Posso dar diretrizes sobre segurança. Eu não  
30 quero que haja mais que dois que o índice de frequência superior a dois. É o  
31 meu objetivo, mas a prática de segurança tem que ser feita por quem está a  
32 trabalhar. E a Sustentabilidade para mim é exatamente a mesma coisa. A  
33 responsabilidade da Sustentabilidade é das operações. O que é que eu estou  
34 aqui a fazer e esta equipe toda está a qui a fazer. Nós estamos essencialmente  
35 a fazer... a ajudá-los naquilo que for possível, na interlocução, mas  
36 essencialmente o nosso grande papel é ir olhando para o caminho que  
37 queremos percorrer. Portanto é ir olhando para o mundo, vendo quais são as  
38 preocupações. Por exemplo, agora, hoje em dia, pobreza energética, é um tema  
39 que está a começar a surgir, sempre houve, mas tem havido várias coisas... hoje  
40 em dia é um tema que nós, cabe-nos a nós se calhar começar a falar nele,  
41 tentar desenvolver, endereçar, depois passar para os negócios e depois são os  
42 negócios que têm que o levar. Portanto a nossa função é essencialmente  
43 monitorizar, mas essencialmente estar despoito para aquilo que se está a  
44 passar e para as grandes tendências porque aquilo que a gente deve ir a fazer.

10

<p>1 <b>AMM:</b> o Grupo tem uma estratégia de Sustentabilidade?</p> <p>2 EDP: tem uma estratégia de Sustentabilidade.</p> <p>3 <b>AMM:</b> e que está alinhada com a Estratégia de negócio?</p> <p>4 EDP: está. Está.</p> <p>5 <b>AMM:</b> e com a estratégia Corporativa. Portanto há um alinhamento completo?</p> <p>6 EDP: totalmente. Total. Ai não tenho a mínima dúvida. Temos às vezes algum problema. Qual é o algum problema? Quando eu digo que eu vou daqui para a frente só investir em energias renováveis, tenho algumas áreas da minha empresa que não estão a fazer energias renováveis porque são os operadores de carvão ou os operadores de centrais de ciclo combinado e esses é um problema que a gente tem porque não os posso desligar não é, mas eles não estão... eu estou a caminhar para outro lado. E eles não são lastros, eles fazem parte de mim eu não os considero como lastro, não os considero como lastro. E essa é uma questão que nós temos que salvaguardar porque o negócio... enfim, não há sustentabilidade sem negócio. Sustentabilidade sem negócio, dura um ano, dois anos, depois decai. Portanto ou a sustentabilidade está, do meu ponto de vista, nos sítios onde se cria valor e está embuída nos sítios onde se cria valor ou então é um fogaço. Até podemos parecer... até podemos ganhar um prémio ou dois, mas se calhar não conseguimos estar 10 anos.</p> <p>20 <b>AMM:</b> mas é engraçado estar-me a dizer isso porque uma das... eu depois ia-lhe fazer esta pergunta, mas aproveito já para fazê-la porque acho que vem a talho de foice que é: eu costumo colocar estas duas frases e perguntar com qual é que se identifica mais e as frases são as seguintes: Aqui no Grupo cria-se valor para empresa para depois criar valor para a sociedade ou cria-se valor para a sociedade para se criar depois criar valor para a empresa?</p> <p>27 EDP: essa é difícil porque elas estão muito interligadas, elas estão muito interligadas. Eu não lhe consigo dizer... enfim, Acho que há uma mistura. Acho que há uma mistura. Não lhe posso dizer que é só valor primeiro na empresa e depois vamos tentar distribuí-lo ou estar a devolver parte da riqueza que criámos. Há aí uma mistura. Nós muitas vezes no nosso processo de decisão estratégica ou de decisão de novos investimentos, não é apenas o resultado da empresa que conta. Tem que ser analisadas as várias vertentes. E se calhar há projetos que podem ter uma TIR ligeiramente inferior, mas que são nitidamente... que mais riqueza para a sociedade... e às vezes são esses que são escolhidos. Depende do momento, não é, depende do momento. Mas não lhe consigo dizer o que é que eu ponho primeiro. Agora uma coisa é certa eu não consigo redistribuir nada que não tenha criado.</p> <p>39 <b>AMM:</b> exatamente. Pronto. É esse geralmente o ponto. Não estamos aqui no negócio da Beneficência. É uma empresa.</p>	<p>1 EDP: a nossa empresa, mas uma das coisas que nos preocupa... é eu a princípio até tinha uma visão diferente e os meus colegas foram-me ensinado é que é esta - A EDP investe, por exemplo, em ações sociais, mais ou menos 25 milhões de euros/ano e faz-lhe bem. A minha preocupação hoje em dia. E eu antes não tinha esta visão e hoje em dia... eu antes tinha uma visão eh pá paga-se pra não ter chatices, paga-se para calar, catar não era comprar as pessoas, mas é pá pronto, vamos tentar resolver o problema. Hoje em dia, a nossa visão é muito diferente. Hoje em dia é muito mais a visão da semente, é muito mais a visão do sim senhora, vamos então há um problema, é um problema social, vamos endereçá-lo, vamos ver como é que nós podemos ajudar, é preciso dinheiro, mas é dinheiro para fazer qualquer coisa e depois é preciso ver se essa coisa aconteceu, não é? E isso foi uma prática que começou até na Fundação EDP e que hoje em dia está a repercutir pelo resto dos apoios que nós fazemos que é o medir o impacto do dinheiro que nós estamos a dar.</p> <p>15 <b>AMM:</b> agora, faz essa medição de impacto relativamente a todas as vertentes da sustentabilidade? Faz uma análise de valor criado ou de valor destruído em termos de práticas de sustentabilidade ou estamos só a falar desta vertente, vamos chamar-lhe mais filantrópica?</p> <p>19 EDP: vamos lá a ver, a outra está dentro do negócio. É difícil diferenciá-la, não é? Esta está fora.</p> <p>21 <b>AMM:</b> é autonomizável</p> <p>22 EDP: é autonomizável. Podia não a fazer, podia não a fazer.</p> <p>23 <b>AMM:</b> essa é uma resposta que já não é a primeira vez que me dizem. Porque é de facto se uma empresa assume a sustentabilidade como um dos seus vetores está presente, e como estava a dizer há pouco, está espalha por toda a empresa.</p> <p>27 EDP: eu dou-lhe um exemplo. Há uma coisa que eu consigo medir. Que é falei-lhe há pouco da certificação. O que é que eram os custos de manutenção das minhas centrais há 15 anos, a mesma central e o que é que são hoje.</p> <p>30 <b>AMM:</b> devem se ter reduzido</p> <p>31 EDP: devem se ter reduzido. Eu atribuo muito às práticas da certificação. Eu melhorei o meu processo, não é? As minhas procuras contínuas começaram por práticas efetivamente ambientais, não é? Os óleos têm que ser separados, eu não posso pôr isto, isto tem que estar alocado, isto tem que estar arrumado. Depois vamos caminhando num processo de melhoria contínua em que vamos revendo processos e vamos melhorando e vamos a prazo estamos a reduzir custo estamos a ser mais eficientes.</p> <p>38 <b>AMM:</b> Isso entre numa das perguntas que eu já estou a olhar para o relógio</p> <p>39 EDP: enquanto não me aparecerem à porta está tudo bem.</p>
	<p>11</p>

1 **AMM:** tinha aqui grosso modo mais duas perguntas, três perguntas. Uma tem a  
 2 ver com o papel que a Administração tem nas questões ligadas à  
 3 Sustentabilidade e digo já e depois a segunda tem a ver com a  
 4 institucionalização em termos processos e mecanismos de certificação,  
 5 auditoria, se existem ou não existem, avaliação de impacto rankings,  
 6 plataformas e eu já tenho parcialmente as respostas para isto. E finalmente  
 7 era este tópico que o Sr. Dr. estava a referir relativamente aos benefícios.  
 8 Estava-me aqui já a referir: entrar por um caminho relacionando com a  
 9 Sustentabilidade tem um benefício. Tangível a que, geralmente, os  
 10 gestores são muito sensíveis que é: reduzimos custos. E geralmente como  
 11 eu costumo dizer é quando a Sustentabilidade se associa a causas  
 12 tangíveis da redução de custos ou aumento de receitas, porque entramos  
 13 em novos mercados, porque temos uma vantagem competitiva aqui ou ali  
 14 porque redinamizámos e entámos com um processo novo ou uma  
 15 inovação resultante de uma pressão de sustentabilidade vinda de um  
 16 qualquer stakeholders os gestores gostem e aderem às coisas. Estava-me  
 17 a falar exatamente da redução de custos. Que outros benefícios é que tem  
 18 sentido que são benefícios destas práticas de sustentabilidade e que são  
 19 conhecidos.

20 EDP: o primeiro é a relação que tenho com os meus stakeholders, não é? Essa é  
 21 crítica. É...: no fundo quase que é ganhar o direito a operar, a continuar a  
 22 operar. Mostra que estou a fazer algo mais. Outra que hoje em dia também é  
 23 crítica é a própria motivação das... eu diria dos novos trabalhadores. Hoje em  
 24 dia os novos talentos são muito mais... enquanto há 20 ou 30 anos, os  
 25 melhores alunos do técnico vinham todos para a EDP ou da Universidade do  
 26 Porto, hoje em dia já não é assim. Há muitas empresas, muito mais apelativas  
 27 se calhar do que o setor elétrico. O mundo hoje em dia é muito mais global, não  
 28 é? Portanto eu muitas vezes para reter talentos tenho que mostrar um propósito  
 29 e o propósito já não é só aquela questão do eu vou dar electricidade. Não chega.  
 30 Há uns anos noutras gerações fizeram. Hoje as pessoas querem fazer parte de  
 31 algo que faça sentido. É verdade que a nossa história de querer ser uma  
 32 empresa descarbonizada e está a caminhar... a fazer parte da Uja contra o  
 33 aquecimento global ajuda, mas não é suficiente. Portanto os programas de  
 34 voluntariado, os programas daquilo que nós mostramos que estamos a  
 35 devolver, ajudam nitidamente, não tenho a mínima dúvida, ajudam nitidamente a  
 36 criar um espírito de corpo e de sentido e que, a prazo, nitidamente motiva de  
 37 forma diferente e cativa, digamos, talentos que a gente quer ter. As pessoas  
 38 sentem-se de algo em que se identificam que se sentem bem. Se a empresa  
 39 se portar bem. E isso é outra vertente. A primeira é, como eu disse, com a  
 40 minha legitimidade. Difícil nos centros urbanos. Os centros urbanos são mais  
 41 preço, preço, preço e bem, não nego. Não ligam muito. Estão demasiado  
 42 atarefados. Nas povoações rurais é diferente. Nas povoações rurais é diferente.  
 43 Até porque Portugal está muito desertificado. É quase assustador, mas... E,  
 44 portanto, notarem que há uma empresa que aparece que faz diferente,  
 45 recompensa também.

1 **AMM:** uma das perguntas que também, há bocado como esteve a falar da  
 2 existência do administrador... umas das perguntas que eu lhe tinha feito a  
 3 propósito das estruturas e do que é que havia e do que é que não havia era  
 4 se havia um administrador com o Pelouro.

5 EDP: há um administrador com o pelouro.

6 **AMM:** e os administradores aqui da casa têm um papel ativo ou isto é uma coisa  
 7 com que têm que viver, a sustentabilidade? É uma coisa com que têm que  
 8 viver ou têm algo visionário, envolvem-se, lideram processos?

9 EDP: depende, depende dos momentos, depende das ações, mas eu diria que  
 10 obrigatoriamente, sim. Nós temos um conjunto de objetivos que chamamos  
 11 de... está no nosso site que... voluntariamente assumimos perante a sociedade  
 12 objetivos de sustentabilidade para os anos 20 e para os anos 30. Alguns são 20  
 13 outros são 30 e que têm a ver com a economia circular ou têm a ver com  
 14 condições do setor tecnológicos ou tem a ver com o montante de investimento  
 15 em inovação, ou tem a ver com satisfação com os meus stakeholders, medidas  
 16 lá está através daquelas inquéritos que fazemos externamente, ou tem a ver  
 17 com a satisfação da minha população interior. Temos um conjunto de objetivos  
 18 que o grupo se comprometeu para fora e que foram construídos com base no  
 19 meu Business Plan, portanto não estão desligados do negócio, eu tenho  
 20 o Business Plan, tenho a minha visão do meu negócio para os próximos 5 anos e  
 21 sobre eles estabeleci também um conjunto de objetivos de sustentabilidade que  
 22 estão lá medidas e publicáveis e hoje em dia faço reporting sobre eles, faço um  
 23 disclosure do que é que estou a fazer bem. Estou a atingir, não estou a atingir.  
 24 Esses objetivos depois são declinados para todas as unidades de negócio.  
 25 Portanto todos os administradores das várias empresas sabem quais são os  
 26 seus objetivos de sustentabilidade e como é que se ligam aos objetivos do  
 27 negócio. Portanto estão ligados. Há outro vetor também... uma parte da  
 28 remuneração variável do gestor da gestão de topo está ligado a índices de  
 29 sustentabilidade, portanto não é preciso sermos o primeiro para atingir, mas  
 30 temos que estar entre os primeiros em índices de sustentabilidade e isso leva,  
 31 nitidamente, também aos que não querem ir por convicção, leva ao alinhamento  
 32 não é por aí, não é por aí.

33 **AMM:** mas é engrageado que haja essa prática introduzida. Porque há indexação  
 34 salarial geralmente a vários tipos de indicadores. Eu encontro, nestas  
 35 entrevistas que tenho vindo a fazer, um significativo número de empresas  
 36 que têm indicadores de caráter de sustentabilidade associados ao salário  
 37 dos gestores de topo. Portanto a maior parte dos gestores de topo têm  
 38 uma parte variável. E aqui também. O que é bastante engrageado.

39 EDP: eu acho bem. Nitidamente acho bem. É algo que é importante e alinhar é  
 40 importante. E... por exemplo, olhe, um dos indicadores que nós estabelecemos,  
 41 nós estabelecemos este ano, ara além dos indicadores normais de  
 42 sustentabilidade, como sejam o ranking do Dow Jones ou outros, este ano

<p>1 voltamos a retroceder parece uns anos que tem a ver, com os indicadores, por exemplo, de segurança. Os índices de segurança pioraram um bocadinho. Nós</p> <p>2 Sustentabilidade o que propusemos é pá o assunto mais importante que eu</p> <p>3 tenho, que tenho que voltar a controlar bem tem a ver com a saúde das minhas</p> <p>4 pessoas e dos meus empregados. Portanto tem a ver com reduzir o número de</p> <p>5 acidentes. Portanto puxámos um indicador que é um KPI de segurança que</p> <p>6 está também na remuneração variável de todos os gestores.</p> <p>7</p> <p>8 <b>AMM:</b> Isso justifica, de facto, se calhar também o envolvimento</p> <p>9 com as atividades. Para terminar e não lhe tiro mais tempo, falamos só</p> <p>10 sobre a questão da institucionalização e da formalização. A empresa é</p> <p>11 certificada, por exemplo em termos de certificação de sustentabilidade</p> <p>12 tem alguma.</p> <p>13 EDP: nós temos a certificação, enfim... de sustentabilidade como sustentabilidade só</p> <p>14 a concorrência aos índices que agregam as três vertentes.</p> <p>15 <b>AMM:</b> portanto Dow Jones, Footsie e o Etibel também, não sei...</p> <p>16 EDP: não o Etibel não estamos</p> <p>17 <b>AMM:</b> mas fazem, por exemplo, a ISO 26.000?</p> <p>18 EDP: Sim. Portanto como disse, nós nos centros produtores, em Portugal, Espanha e</p> <p>19 também nas renováveis temos tudo que é EMAS, portanto certificação EMAS,</p> <p>20 mas muito ligada a ambiente e segurança, mas cá está o EMAS obriga já a um</p> <p>21 envolvimento grande de stakeholders, portanto eu diria que já uma certificação</p> <p>22 com um nível de escrutínio muito bom. Não liga tanto às pessoas, liga à</p> <p>23 segurança, claro, porque a certificação é segurança e ambiente. Mas não liga</p> <p>24 tanto à motivação das pessoas, mas liga à parte do comportamento.</p> <p>25 <b>AMM:</b> é auditada?</p> <p>26 EDP: sim todas. Estas são todas auditadas, externamente. A informação que</p> <p>27 disponibilizamos sobre Sustentabilidade é auditada, nos seus grandes</p> <p>28 indicadores.</p> <p>29 <b>AMM:</b> tudo por entidades independentes</p> <p>30 EDP: normalmente o auditor que me verifica as contas tem que me verificar os</p> <p>31 números também.</p> <p>32 <b>AMM:</b> Isso é muito interessante.</p> <p>33 EDP: depois os outros auditos que fazemos de certificação nós temos, é uma prática</p> <p>34 comum fazemos auditos internos, fazemos auditorias internas, por acaso até é</p> <p>35 um fenómeno engraçado, embora se perca um bocadinho de tempo, mas circulam,</p> <p>36 os auditores da produção vão à distribuição, e os da distribuição, enfim</p> <p>37 circulam que é para quebrar o vício. Mas essas são as auditorias internas, mas</p> <p>38 depois uma auditoria sempre externa ou pela Lloyds, enfim conforme as</p>	<p>1 contratações. Isso está tudo... nós não temos ainda todas as operações, temos</p> <p>2 cerca de a distribuição só é que ainda não tem tido, tudo certificado e tem que</p> <p>3 ficar até ao de 2020 é o objetivo.</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>
---	---

## Apêndice 9: Transcrição de entrevista GALP

<p>1 Respondente1: Só como enquadramento.</p> <p>2</p> <p>3 <b>AMM: muito bem</b></p> <p>4 Respondente1: esta questão, nós já fazemos relatórios de sustentabilidade desde 2000 e...</p> <p>5</p> <p>6 <b>AMM: 2 ou 2003</b></p> <p>7 Respondente1: Não, foi para a frente. O primeiro é referente ao exercício de 2006 -</p> <p>8 2007, foi a primeira vez que fizemos, foi a primeira vez que publicamos.</p> <p>9 <b>AMM: certo</b></p> <p>10 Respondente1: portanto 6/7. Portanto há 10 anos mais ou menos, durante 10 anos</p> <p>11 nós fizemos reporte de Sustentabilidade e o ano passado transifámos para um</p> <p>12 formato integrado isso em termos de comunicação.</p> <p>13 <b>AMM: Segundo as boas práticas</b></p> <p>14 Respondente1: sim, e também antecipando a legislação que saiu, entretanto, este</p> <p>15 ano relativamente ao reporte de informação não financeira.</p> <p>16 <b>AMM: Muito bem</b></p> <p>17 Respondente1: Aqui na verdade este site serve mais de enquadramento, ou seja, nós</p> <p>18 tivemos... os desafios do nosso setor, não é? Temos que olhar para o contexto,</p> <p>19 olhando para as tendências, Mega-tendências, níveis económicos, a questão da...</p> <p>20 de outros desafios que são colocados agora ao nosso setor de ordem xxxxx por</p> <p>21 causa da transição mesmo... relativamente a uma economia de baixo carbono,</p> <p>22 portanto nós temos que ter em consideração a, o crescimento da população e</p> <p>23 também, ainda assim, os desafios que nos são colocados relativamente à</p> <p>24 transição para uma economia de baixo carbono. Portanto são tudo, são tudo</p> <p>25 aas tendências ou... que nós temos que incorporar Galp, na estratégia, na</p> <p>26 nossa estratégia. Portanto nós definimos a estratégia, mas temos que</p> <p>27 considerar todas estas tendências e desafios para melhor gerir os riscos e as</p> <p>28 oportunidades. Aqui era 'so um bocadinho de... de acordo com as mega</p> <p>29 tendências... só para dar enquadramento.</p> <p>30 Respondente2: Deixa-me só completar. E no nosso site. Na parte da abordagem à</p> <p>31 materialidade, nós o ano passado fizemos uma análise de contexto em que,</p> <p>32 desdobrando estas mega tendências, nós fizemos uma comparação entre os</p> <p>33 ODS e os nossos compromissos de sustentabilidade.</p> <p>34 <b>AMM: OK</b></p> <p>35 Respondente1: ODS's são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.</p>	<p>1 Respondente2: nós já incorporamos na nossa estratégia conforme a dar, ou seja,</p> <p>2 damos resposta com a nossa estratégia de Sustentabilidade que neste</p> <p>3 momento é a estratégia de negócio da empresa, já não falamos em Estratégia</p> <p>4 de Sustentabilidade, falamos em Estratégia de Negócio, isto já vamos ver mais</p> <p>5 à frente... sim isto são os nossos... eu só queria salientar que, neste momento</p> <p>6 nós somos uma empresa, apesar de maioritariamente nacional, somos uma</p> <p>7 empresa que falamos para um público global e nós aqui em termos de</p> <p>8 sustentabilidade falamos para os investidores ESG, maioritariamente, a nossa</p> <p>9 comunicação é muito empresarial.</p> <p>10 Respondente1: e cada vez mais somos questionados por este tipo de investidores</p> <p>11 com questões relativamente a temas de environment, gestão de</p> <p>12 governance... Nós quase... não digo todas as semanas, mas</p> <p>13 <b>AMM: engraçado</b></p> <p>14 Respondente1: bem, há títulos...</p> <p>15 Respondente2: somos... são colocadas questões</p> <p>16 Respondente1: Muito específicas</p> <p>17 Respondente2: São tópicos que selecionam, para além dos índices mais generalistas,</p> <p>18 como o Dow Jones ou o Fusti, existem analistas que estão a escrutinar as</p> <p>19 empresas e a tentar perceber o que é que elas... quais são as suas práticas</p> <p>20 naqueles pontos que eles consideram mais relevantes.</p> <p>21 <b>AMM: Isso é uma das vantagens/desvantagens de se estar cotado na bolsa e</b></p> <p>22 <b>de... e do chamado investimento ético estar cada vez mais, cada vez mais</b></p> <p>23 <b>presente, não é?</b></p> <p>24 Respondente2: Em termos nacionais, sabemos que isto não tem muita expressão,</p> <p>25 porque... quer dizer o Stakeholder geral, genérico, o nosso consumidor não se</p> <p>26 liga com esta temática, não tem... não conseguimos chegar... ou melhor, não é</p> <p>27 não conseguimos eu acho que estamos mesmo focados para este tipo de... de...</p> <p>28 de audiência, neste momento.</p> <p>29 <b>AMM: Muito bem. Engraçado.</b></p> <p>30 Respondente1: eu não sei se aqui vale a pena... Aqui se calhar dar um bocadinho,</p> <p>31 também, a entender que nós fazemos mapeamento dos nossos stakeholders.</p> <p>32 Nós fizemos auscultação aos nossos stakeholders em...</p> <p>33 Respondente2: 2014 e agora temos que rever, até, este ano.</p> <p>34 Respondente1: Nós temos um processo formal e Instituto de mapeamento das</p> <p>35 partes interessadas. No último exercício nós mapeamos cerca de 1500</p> <p>36 stakeholders e tivemos resposta de cerca de 600</p> <p>37 <b>AMM: OK</b></p>
--	---

<p>1 Respondente2: e fizemos a nossa matriz de materialidade, de acordo com esses resultados, aplicámos a relevância dos temas para os stakeholders e o ponto 2 temos a relevância para a organização.</p> <p>4 <b>AMM:</b> Essa, desculpe interrompe-la, essa informação está disponível no canal de Sustentabilidade e aqui também.</p> <p>6 Respondente1 e 2: e aqui também, a nossa matriz de materialidade.</p> <p>7 Respondente1: Quais são os temas que para nós são mais materiais...</p> <p>8 <b>AMM:</b> Isso...deve haver aí duas ou três empresas que fazem isso em Portugal. Portanto é bom saber que...</p> <p>10 Respondente2: E o processo está no site...O processo de identificação da relevância, mas também seguimos as normas internacionais a AMIL..., portanto não é nada de extraordinário...</p> <p>13 Respondente1: Isto é...o nosso Kit ... driver da nossa estratégia, ou seja, nós comunicamos frequentemente o que é que nós estamos focados neste momento...temos... é uma empresa de energia integrada, temos o segmento de negócio, a parte de exploração e produção, depois temos a parte do refino...da refinação e da distribuição e depois gás &amp; power e depois temos ainda o segmento, em termos de negócio, da parte dos biocombustíveis. A nossa estratégia está focada neste momento, em manter e expandir o nosso portfólio na parte de exploração e produção, continuar a ser competitivos, o mais possível na área de refino e marketing e a parte também do gás natural e a energia salutar. Estamos numa economia de transição de baixo carbono, ou seja, temos que realmente ser mais competitivos, mais eficientes, mais produtivos... encontrar as melhores tecnologias de baixo carbono, sermos inovadores... tentar uma série de soluções junto aos nossos clientes para conseguir realmente, não só nós, mas também eles começarem também a incorporar medidas para reduzir a pegada de Carbono, ou seja, começamos a ver isto não só nós, mas também na nossa cadeia de valor, acho que também é uma mensagem importante e pronto...realmente apostar na inovação tecnologia. Nós temos vários projetos de melhoria...diga, diga... xxxx interromper-nos sempre...</p> <p>32 <b>AMM:</b> Não, ou geralmente deixo expor porque acho que faz muito mais sentido o discurso vir completo, mas há aqui um aspeto que eu acho muito interessante que é a questão de ser um dos eixos da estratégia da GALP a questão da inovação por influência obviamente das convicções próprias da empresa, mas também por questões externas e por pressões externas. A Sustentabilidade diriam que é um fator determinante na inovação? Aqui?</p> <p>38 Ou não é o único fator que é...</p> <p>39 Respondente1: É integrante, ou seja...</p> <p>40 Respondente2: Isto aqui, estes dois slides, isto é a estratégia, isto é os Key Drivers,</p>	
<p>1 Respondente1: isto é aquilo que foi apresentado no nosso capital markets day que é todos os anos feito em Londres a apresentação da estratégia aos investidores, ao mercado dos analistas. 26: E isto no fundo é a estratégia da empresa e é a estratégia para sustentabilidade da empresa em que nós, em que empresa para ser sustentável no longo prazo e gerar valor partilhado tem que incorporar estas key Drivers todas, estas são as prioridades.</p> <p>7 <b>AMM:</b> Ok então se calhar fui eu que não me expliquei bem. Então as questões sociais e ambientais são um driver da organização?</p> <p>9 Respondente1 e2: Exatamente.</p> <p>10 <b>AMM:</b> Ok. Fui eu que não me expliquei bem. Peço desculpa.</p> <p>11 Respondente2: não, não, não. Ou seja, sempre que nós, isto concretizando, sempre que nós temos um projeto, quer seja no NPI, quer seja na distribuição, refinação, todas essas componentes da Sustentabilidade são acauteladas no ciclo de vida do projeto, ou seja, a componente social, ambiental, a própria sustentabilidade económica do projeto.</p> <p>16 Respondente1: Aliás, mesmo quando nós estamos a analisar novas oportunidades de negócio, já temos, já incorporamos requisitos de sustentabilidade sociais ou ambientais nessa decisão de uma nova oportunidade de investimento, de negócio, um exemplo disso, por exemplo, o preço do carbono, nós incorporamos na análise de investimentos, temos um teste de sensibilidade uma variável, já para o preço do carbono para analisar esse projeto, em termos de investimento ou de tecnologias</p> <p>23 Respondente2: Mas queria dizer alguma coisa?</p> <p>24 <b>AMM:</b> Não, não, não. Mas é que... É que... uma das empresas que eu estive a analisar é uma empresa papelreira, vamos-lhe chamar assim. E... Uma coisa engraçada é que essa empresa aquilo que reconhece é que questões de pressão externa são fonte de inovação, mas não é uma atitude proactiva, como, aparentemente, acontece na GALP, ou seja, pelo... do ponto de vista da GALP é, já está na própria matriz de negócio essa, essa preocupação e por essa razão, todos os projetos já os incorporam e é fonte de inovação pelo próprio reconhecimento...</p> <p>32 Respondente2: Eu acho que aqui na GALP a inovação está muito ligada à eficiência, por exemplo, nós temos um projeto de reconversão das nossas refinarias em 2010. Foi um processo inovador que estava alinhado para quê? Para tornar o aparelho refinador mais eficiente na produção de produto e alinhado com o</p> <p>36 Respondente1: ...torna-lo mais competitivo</p> <p>37 Respondente2: mais competitivo, portanto a inovação, por exemplo, na parte da exploração e produção. Nós utilizamos as tecnologias de ponta porque são mais... quando estamos a fazer novos investimentos, certo?</p>	
	<p>3</p>
	<p>4</p>

<p>1 Respondente1: São tudo novos investimentos, também, todas as tecnologias são recentes, não é? Comparativamente com a exploração em países onde já estamos há mais tempo. Nós estamos a entrar num negócio, portanto, e estamos em mercados novos, como o Brasil, com a Petrobras onde campos estão a ser explorados com novas tecnologias com novos FRESOS, portanto também estamos, podemos tirar partido dessa eficiência e sermos mais competitivos no mercado onde estamos a operar.</p> <p>2 Respondente2: Isso será inovação no processo, mas podemos ter inovação no produto, mas muito ao nível de combustível lubrificantes....</p> <p>3 Respondente1: e depois também é passível fazer inovação com o cliente, não é? Tudo o que é a parte da venda, plataformas de automação, de sistemas de markt meeting, etc.</p> <p>4 Respondente2: Plataformas mais colaborativas. É aquilo que no slide anterior estava, que é soluções de energia inteligentes e conectadas, pronto, no fundo é isto, é um bocadinho... são estes os drivers da inovação.</p> <p>5 <b>AMM: OK</b></p> <p>6 Respondente2: Isto é a nossa estratégia, ou seja, manter um portefólio de energia competitivo que é aquilo que estávamos a fazer, adaptar os negócios downstream a novos padrões de consumo xxxxx, internacionalização, promover negócios inovadores distintos, principalmente associados a soluções de baixo carbono e a novas soluções de energia, por exemplo aqui podemos estar a falar de inovação e mercados emergentes como produtos que não são inovadores, mas que podem estar, ter uma inovação social, não é? Dentro de uma, de um determinado... contexto.</p> <p>7 <b>AMM: Sim.. Tem algum exemplo que, que fale...</b></p> <p>8 Respondente2: É assim nós, não, não temos.</p> <p>9 <b>AMM: OK</b></p> <p>10 Respondente2: quer dizer temos que ter</p> <p>11 Respondente1: quer dizer temos modelos que...</p> <p>12 Respondente1: Nós estamos a apostar em Angola, Moçambique, e agora temos no Brasil, Pronto estes são assim os mercados onde podemos ter... Estamos a abrir uma exploração agora em São Tomé e Príncipe, onde somos operadores. Normalmente as operações do up stream, não somos operadores, somos não operadores, portanto, temos um consórcio com Joint-ventures, mas em São Tomé somos nós operadores, mas na verdade no mercado em Angola e Moçambique temos, também, há downstream. E nestes mercados de downstream, aí sim, não é? Temos o nosso mercado de refino e tentamos, sim, temos modelos de negócio adaptados a esses, a esses, a essa realidade, normalmente isto, sim....</p>	<p>5</p>
<p>1 Respondente2: Sim, mas nada associado a produtos que nós, nada, ou seja, não no sentido de....</p> <p>2 Respondente1: GPL....</p> <p>3 Respondente2: sim, se calhar hoje em dia o GPL, eventualmente, porque em vez de se fazer queima de xxx e do carvão promover a promoção do GPL em África, mas mais só a esse nível.</p> <p>4 <b>AMM: OK</b></p> <p>5 Respondente1: Passando aqui há frente e depois temos os nossos, isto na verdade é os nossos, é o nosso roadmap, va 2018... sim, 2018-2021 da Sustentabilidade. É os nossos objetivos como a área de Sustentabilidade interna, ou seja, queremos realmente operar e... sem, sem incidentes, não é? A segurança das pessoas, a proteção do ambiente e dos ativos é uma realidade para nós, ou seja, temos como meta 0 acidentes. Queremos criar realmente este valor sustentável em toda a cadeia de valor, responder aos nossos stakeholders, envolvimento com eles e, e....</p> <p>6 Respondente2: E consolidar... através do perfil ESG consolidar o nosso posicionamento, através da obtenção destes objetivos, da concretização destes objetivos, não é?</p> <p>7 Respondente1: E na verdade estes outros próximos slides são alguns exemplos de projetos que nós estamos a desenvolver nestes emissões, ou seja, relativamente às soluções de interesses xxxx de carbono, nós temos uma série de soluções que estamos a desenvolver indo.... neste caso, as unidades de negócio têm para promover junto aos clientes estas soluções, portanto... isto se calhar passamos à frente.</p> <p>8 <b>AMM: Isto já está disponível, cá?</b></p> <p>9 Respondente1: Está.</p> <p>10 <b>AMM: OS carregamentos?</b></p> <p>11 Respondente1: sim, sim</p> <p>12 Respondente2: É assim, nós já... já existem pontos de carregamento rápido. Não existe ainda é um decreto-lei e uma tarifa para a electricidade, para a mobilidade que vai sair agora dentro em breve, +pronto. Um decreto-lei que vai....</p> <p>13 <b>AMM: OK. E por exemplo aqui a questão da tarifa social. Foi uma coisa imposta.. pelo Governo, não é? Portanto é uma determinação do Governo, na, na</b></p> <p>14 Respondente2: Sim.</p> <p>15 <b>AMM: É isso?</b></p>	<p>6</p>

<p>1 Respondente2: É assim, a tarifa social aqui, tem a ver com um plano que... honestamente não sei se é por via legal, mas aquilo que nós temos é: nós temos protocolos com as associações, misericórdias, associações mutualistas, associações sem fins lucrativos, mais voltadas para a ação social, temos um plano de tarifa reduzida, mais baixa, dando-lhes benefício através disso. Por isso é que acontece é no mínimo nós fidelizamos, ou temos mais clientes, mas por outro lado damos o benefício de estar a atribuir uma tarifa mais baixa para que eles possam ter acesso à energia de uma forma mais baixa, a custos mais baixos.</p> <p>9 <b>AMM: OK</b></p> <p>10 Respondente1: Isso é para tentar demonstrar alguns projetos que nós estamos a desenvolver área dos biocombustíveis, assim como também na parte de energia eólica, alguns parques eólicos em Portugal e parte dos biocombustíveis das plantações no Brasil e temos uma fábrica de Biocombustível em Sines, segunda geração.</p> <p>15 <b>AMM: Mas diriam...em termos de, de peso no Volume de Negócios da Galp ainda é reduzido esta questão da, das renováveis.</b></p> <p>16 Respondente1: É</p> <p>17 <b>AMM: Há um ... têm ideia mais ou menos quanto é que pesa as renováveis no Volume de Negócios?</b></p> <p>18 Respondente2: hummm. Neste momento não existe essa informação disponível. Nos dados do capital Market state existe uma intenção da empresa alocar cerca de... isso é público... 20% do investimento, mas sem data, horizonte, projeto definido, mas sim. Ou seja, isto no fundo para passar uma mensagem, para dizer que nós sabemos que isto é uma tendência, portanto vamos-nos adaptar a ela, vamos perceber como é que as coisas vão evoluir nos próximos anos e estamos a ajustar-nos a essa alteração de uma economia pós-carbono.</p> <p>27 Respondente1: Também estamos a ajustar-nos à solar, às redes solares esse valor, sem ser esse que foi publicado no Capital Market State, não...</p> <p>29 <b>AMM: Não há. Não há um valor concreto.</b></p> <p>30 Respondente2: Não.</p> <p>31 <b>AMM: OK</b></p> <p>32 Respondente2: Isto é mais exemplos dos nossos projetos que temos em curso. E aqui associamos a parte do desenvolvimento das comunidades e do acesso à energia.</p> <p>35 Respondente1: Neste caso, isto estamos aqui a falar em Moçambique, uma instalação que está nas solares, em meios rurais, em zonas de escolas para fornecimento de energia...</p> <p>38</p>	<p>1 Respondente2: depois temos, aquelas duas iniciativas, são iniciativas de eficiência energética com PME's. Lá em cima Galp Pro Energy. Em que a Galp disponibiliza formação nas empresas em eficiência energética. A redução de consumos e também temos oferta de...</p> <p>4 <b>AMM: E isto é subsidiado por alguém, ou... ou é iniciativa própria, exclusiva?</b></p> <p>5 Respondente2: Não. Eu acho que é para dar cumprimento à legislação, estes dois, mas não sei se são subsidiados.</p> <p>7 Respondente1: Eu acho que estes dois não são. Na verdade eles são, eles são... um modelo de negócio em que nós estamos a fornecer um serviço e eles estão a pagar. É um modelo de negócio específico para...</p> <p>10 Respondente2: E xxx Galp 21, é um programa de bolsas que nós temos em parceria com o sistema científico que todos os anos colocamos 30 bolsiros de 3 universidades. 3 de Portugal, Aveiro, Lisboa e Porto, de engenharia e colocamos esses 30 bolsiros em 30 clientes nossos da área do oil e do gás para desenvolverem projetos de eficiência energética para depois os clientes assim o implementarem, ou não, nas suas instalações. O que acontece é que existe depois efetivamente uma taxa grande de implementação. Já temos retornos... a taxa de retorno é muito interessante é cerca de 3,8 anos. E pronto já existe uma... É assim... já existe um histórico.</p> <p>19 Respondente1: essa informação também está no site</p> <p>20 Respondente2: No fundo, é assim, esta apresentação não está organizada pelos nossos compromissos, mas o resto depois também vamos ao canal e vemos melhor com mais detalhe.</p> <p>23 Respondente1: Também eu só em termos de investimento quanto é que investimos nos últimos anos na parte de inovação e desenvolvimento. Nós temos de... no Brasil, dada a nossa atividade lá de exploração e produção, temos contrapartidas em que temos que investir 1% das nossas receitas em projetos de inovação e desenvolvimento no Brasil, portanto estão associados a isto uma série de estudos de entidades ligadas à produção. Esse âmbito queremos também alargar a novos estudos mais moderados para a nossa atividade, ou seja, estão a ser feitos estudos de xxxx de CO2, portanto são estudos muito específicos da parte de reservatório, mas isso tudo ligado à parte de inovação e desenvolvimento, como eu estava a dizer há bocado. O que faz tornarmos-nos mais competitivos, mais competitivos, mais eficientes, menos, reduzindo as emissões...</p> <p>35 Respondente2: Aqui temos o objetivo de Vera Flagging até 2030</p> <p>36 Respondente1: Aqui são algumas adesões que nós aderimos para realmente demonstrar também o nosso compromisso com algumas das tendências mundiais</p> <p>39</p>
--	--

1	<b>AMM:</b> ...já identificadas. Muito bem...	1	Respondente2: E que é um setor que acarreta muitas responsabilidades em termos de operação, não é?
2	Respondente2: certo	2	<b>AMM:</b> Claro
3	Respondente1: Depois, ah! Isto é...	3	Respondente2: Não é a mesma coisa que uma indústria papelaria.
4	<b>AMM:</b> Isto é uma das perguntas que eu lhe ia fazer a certa altura	4	<b>AMM:</b> Aaaaaa olhe que as papelarias também estão...
5	Respondente2: Isto são as nossas medalhas	5	Respondente1: As papelarias também têm assim algumas...
6	<b>AMM:</b> Portanto estão no Futsti, estão no Dow Jones, o ESIBEL, também, muito bem...	6	<b>AMM:</b> pois...
7	Respondente2: Estamos no Dow Jones há seis anos. Hoje recebemos a notícia que renovámos a nossa presença aqui no Stock ESG Leader/Indices	7	Respondente2: Sim, mas se se rompe alguma válvula no mar...
8	Respondente1: A semana passada, a semana passada? foi a semana passada. Há duas semanas... há duas semanas recebemos outra vez o Dow Jones	8	<b>AMM:</b> Não acontece.
9	Respondente2: sim	9	Respondente2: Não acontece a mesma coisa. Há muito pouca coisa, poucas indústrias têm riscos tão grandes como os nossos. E as pessoas não têm... o consumidor comum não tem essa percepção, não é? Vai por gasolina, ali no posto de abastecimento e não faz ideia que o valor da empresa está a não sei quantos mil quilómetros, não é? Ai é que está o risco da operação e o risco financeiro.
10	Respondente1: Aaaaa	10	<b>AMM:</b> É verdade, mas também há outros setores... e o dedo não é tão apontado, com tanto potencial de impacto.
11	Respondente2: Somos no Oil&Gas a empresa que lidera na dimensão ambiental	11	Respondente1: Pois, também é verdade.
12	<b>AMM:</b> Muito bem	12	<b>AMM:</b> Eu estou a pensar, por exemplo, num setor que é caso das farmacêuticas que curiosamente porque não está no PSI 20 nenhuma, eu não estudei nenhuma, mas por outras razões, eu quando trabalhava cá em Portugal tratava muito de gestão de crises e portanto trabalhei com muitas farmacêuticas e é um setor que de facto tem um impacto potencial... se calhar não é tão grande o impacto potencial sobre o ambiente, mas sobre as pessoas, é extraordinariamente elevado e não é... também é uma indústria apontada, mas não é tão
13	Respondente2: Somos o percentil 100, portanto... achamos que estamos no bom caminho	13	Respondente1: Sobre as pessoas, não é? Sobre a pessoa humana.
14	Respondente1: Agora é manter e melhorar	14	<b>AMM:</b> ... apontada quanto por exemplo, a energia, empresas de energia. Eu estou a pensar, por exemplo, o caso de... qualquer grupo ativista de caráter internacional tem assim uns targets sempre definidos e que quando eles precisam de membros para renovar as cotas vão lá arranjá-los numa empresa de energia para, para atacar, seja a BP, seja a Shell, seja o que for, a ES lá no fim do mundo, vão sempre encontrar umas coisas destas, mas enfim... Esta apresentação, de facto, já responde a algumas questões que eu tinha preparado.
15	Respondente2: E nós estamos num setor de Oil&Gas que é um setor que tem uma série de desafios...	15	Respondente2: Pode ficar aqui um exemplar pode levar, está bem?
16	<b>AMM:</b> isto sob mira, sempre, sempre sob mira. Estou na lista de prioridades de qualquer bom ativista, portanto... a qualquer momento, qualquer deslize pode ser bastante importante...	16	
17	Respondente2: fatal	17	
18	Respondente1: sim.	17	
19	<b>AMM:</b> Eu não vou estar a dizer fatal, mas nós	18	
20	Respondente1: Sim, nós temos carregado isto sempre e temos que perceber as resistências...	19	
21		20	
22		21	
23		22	
24		23	
25		24	
26		25	
27		26	
28		27	
29		28	
30		29	
31		30	

<p>1 <b>AMM:</b> Agradeço-lhe bastante, agradeço bastante esta disponibilidade e vai-me ajudar</p> <p>2</p> <p>3 Respondente2: Na prática depois nós...</p> <p>4 <b>AMM:</b> Muito bem...já temos aqui como eu dizia já algumas das respostas...agora peço desculpa. Eu hoje vim do oftalmologista e isto não corre bem, mas já temos aqui algumas das respostas para estas perguntas que eu aqui tinha...</p> <p>5</p> <p>6 Respondente2: Ah, então se calhar pegando no último slide, então vamos dizer assim: nós como começamos a ter um escrutínio muito grande nos últimos seis anos, o que é que nós pensamos? Nós temos que tornar os nossos conteúdos e a nossa estratégia pública, porque as pessoas querem ter informação sobre nós, precisamos de ter informação, precisamos de ter dados, precisam de analisar dados e nós possamos ser transparentes na forma como os vamos comunicar e então, por isso, pensamos em fazer um site que, na medida do possível, tivesse logo...</p> <p>7</p> <p>8 Respondente1: Respondesse logo...</p> <p>9 Respondente 2: Respondesse às questões</p> <p>10 Respondente1: que nós somos mais alvo...</p> <p>11 Respondente2: Portanto, daí eu ter logo começado a nossa conversa com.... há muita informação que está aí que está aqui. Agora, também há muita informação aqui.... portanto...</p> <p>12</p> <p>13 Respondente1: às vezes pode ser difícil....</p> <p>14 <b>AMM:</b> Não eu já estive neste, neste, eu já estive nesta parte do site, já andei aí a procurar informação e já recolhi e guardei e está aqui muita coisa estava disponível. Portanto, não garanto que tenha tudo, porque é muito, ao contrário de outras empresas... ao contrário de outras empresas aqui há muita informação, o que é de saudar...</p> <p>15</p> <p>16 Respondente2: É assi, eu se calhar. Peço desculpa só interromper, mas é que depois vou ter que sair e queria só mostrar-lhe, há pouco tínhamos falado sobre...</p> <p>17</p> <p>18 <b>AMM:</b> Era...era uma das, era um dos pontos</p> <p>19 Respondente2: Estratégia e Compromissos. Aaaaah. Ok. Pronto. Nós para além de termos daquela parte da estratégia temos, definimos 6 compromissos de sustentabilidade. Isto foi feito há cerca de 4 anos atrás. Esta abordagem. Sentimos a necessidade, para dentro e para fora, de comunicar às pessoas que estamos organizados por estes 6 compromissos que é: atuar de uma forma ética e responsável; envolvimento com as partes interessadas; regularização de capital humano; energia e clima, no fundo, garantia da proteção das pessoas, do ambiente, e dos ativos e inovação.</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p>	<p>1 <b>AMM:</b> Muito bem</p> <p>2 Respondente2: Como é que nós fizemos este ano? Fizemos um relato integrado, mas sentimos necessidade de ter aqui uma informação complementar</p> <p>3</p> <p>4 Respondente1: e se calhar isto é que eu não sei se teve oportunidade de ver,</p> <p>5 <b>AMM:</b> este não,</p> <p>6 Respondente2: então já cá passamos outra vez, vamos só andar para trás aqui um bocadinho que isto é com a Cláudia, se calhar...</p> <p>7</p> <p>8 Há pouco estávamos a falar da materialidade, onde é que isto está... ah está ali, cá está, pronto. Estávamos a falar de materialidade e não sei se teve oportunidade de ver aqui...</p> <p>9</p> <p>10 <b>AMM:</b> Sim</p> <p>11 Respondente2: pronto. O nosso processo e há pouco estávamos a falar da análise de contexto que a Cláudia falou há pouco.</p> <p>12</p> <p>13 <b>AMM:</b> E vem aí os quadrantes todos, não é?</p> <p>14 Respondente2: E aqui nós produzimos um documento muito interessante, na nossa opinião, que no fim é como se fosse quase o nosso guião, não sei se conseguiu, se encontrou isto...</p> <p>15</p> <p>16 <b>AMM:</b> Se é um que tem os quadrantes, se calhar já tenho.</p> <p>17 Respondente2: é isto?</p> <p>18</p> <p>19 <b>AMM:</b> Não</p> <p>20 Respondente1: É que nós por compromisso aqui tentámos perce..</p> <p>21 Respondente2: Ou seja</p> <p>22 <b>AMM:</b> Espere aí... , sim, isso é compromisso a compromisso?</p> <p>23 Respondente2: É. É</p> <p>24 <b>AMM:</b> Não, este não tenho.</p> <p>25 Respondente2: É compromisso a compromisso. Nós temos aqui as mega tendências. Pronto fazemos aqui uma identificação genérica dos ODS, não é? E depois compromisso a compromisso nós temos aqui, quais são os nossos objetivos, a nossa missão...</p> <p>26</p> <p>27 Respondente1: Os objetivos associados aquele compromisso, ou seja onde nós queremos chegar, o que é que queremos atingir, não é?</p> <p>28 Respondente2: O que é que são os topping xxxx da Galp e o contexto, de que forma é que damos resposta ao ODS'S e depois aqui no fundo os principais desafios</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p>
---	--

1	do setor, dentro das diversas temáticas e aqui, sempre que possível, objetivos associados.	1	<b>AMM: 4 é forte</b>
2		2	Respondente1: Pois
3	Respondente1: Eu acho que também é importante referir que neste último ano, agora ligando, além de...	3	Respondente2: e depois isto aqui é positive and negative contributions e... e pronto.
4		4	Neste momento para divulgação pública é isto que existe, ainda, ok?
5	<b>AMM: Mas isto está disponível?</b>	5	<b>AMM: Ok, certo.</b>
6	Respondente1: Está	6	Respondente2: até porque internamente também ainda não...
7	Respondente2: Está. Está aqui neste... Por isso é que eu estava a dizer que é melhor ir aqui antes... neste, isto não está é muito visível, que é aqui na materialidade e depois vem aqui abaixo	7	Respondente1: Ainda não há muita informação e estamos a trabalhar nisso. Porquê? Porque para além daquele, do neutral capital Project e social que estão também agora a ser desenvolvidos e nós tentamos procurar esses protocolos e esses frameworks para que realmente analisar os nossos projetos este aqui na verdade está nos a dar um quadro global, nós selecionamos alguns dos indicadores, para serem avaliados, não é? Nós temos aqui indicadores económicos, ambientais e sociais.
8		8	
9		9	
10	<b>AMM: Pois é que.. Não este não cheguei, mas eu tenho este, eu tenho isto..</b>	10	
11	Respondente2: sim, sim, isto aqui está bem...	11	
12	<b>AMM: Muito bem</b>	12	
13	Respondente1: Eu acho que é importante, deixe-me só referir porque a Sofia vai-se embora porque realmente nós no último ano tentámos investir mais e também procurar e encontrar a questão da avaliação dos impactos em termos monetários que estávamos a falar e esse e isso está em alguns casos de estudo que nós depois disponibilizamos, tentar perceber qual é o nosso impacto.	13	Respondente2: e sociais e sociais também
14		14	<b>AMM: sim, E sociais também</b>
15		15	<b>AMM: sim, E sociais também</b>
16		16	Respondente1: E sociais também.
17		17	<b>AMM: Então</b>
18	Respondente2: Nós ainda não temos em português, mas vamos ter. Nós desde maio estamos a trabalhar com a PWC UK, no desenvolvimento de uma ferramenta para monitorização de impactos	18	Respondente2: Isto é uma metodologia deles, com bases de... e eles avaliaram o impacto positivo da GALP em diretos e indiretos.
19		19	
20	<b>AMM: Estes são bons</b>	20	<b>AMM: Sim, Tranquilo, Tranquilo.</b>
21		21	Respondente1: eles têm acesso a Base de dados Internacionais com valores económicos.
22	Respondente2: ambientais, sociais	22	
23	<b>AMM: Mas projeto a projeto?</b>	23	<b>AMM: A única... A questão que eu estava a colocar, primeiro... pode só puxar um bocadinho mais pa baixo? Porque então é o que tinha... Este, este o que está aqui bate certo com a minha própria análise, ou seja, o desempenho da GALP do ponto de vista económico e social é extraordinário pelo menos dos indicadores que eu tive... e só recorri aos indicadores que são públicos e que vêm nos relatórios e contas, nada mais, não tenho acesso a mais nenhuma informação, isto tendo em conta benchmark economia nacional só, exclusivamente e não é tão favorável em termos de ambiental e se nós fizemos o break down e eu fiz esse break down de análise bate certo, Portanto isto... bate certo com aquilo que eu tenho. Agora a questão que coloco é se se está aqui analisar o impacto ou se se está a analisar o valor porque a momentos tal-se do impacto e portanto daquilo que são... aquilo que nós causamos.</b>
24	<b>AMM: E com monitorização de...</b>	24	
25	Respondente2: é assim, Nós ainda não fizemos a divulgação, mas temos aqui um documento que dá aqui uma... um primeiro approach aquilo que foi considerado e metodologia	25	
26		26	
27	é? Acho que isso é o passo a seguir, Agora quisemos ter uma visão global do nosso impacto.	27	
28		28	
29	<b>AMM: E como é que fazem a monitorização? Já agora...</b>	29	
30	Respondente2: é assim, Nós ainda não fizemos a divulgação, mas temos aqui um documento que dá aqui uma... um primeiro approach aquilo que foi considerado e metodologia	30	
31		31	
32		32	
33	<b>AMM: E como é que fazem a monitorização? Já agora...</b>	33	
34	Respondente2: Isto é o scope, isto inclui também indiretos, até é não é?	34	
35		35	
36		36	Respondente2: certo

<p>1 <b>AMM: E em outros momentos já se fala de valor</b></p> <p>2 Respondente2: é o valor, é o valor.</p> <p>3 Respondente1: Isto tem monitorização, estas barras. É o valor económico.</p> <p>4 <b>AMM: é porque são duas abordagens diferentes uma é pelos impactos causados e pelos prejuízos, se quisermos...</b></p> <p>5</p> <p>6 Respondente1: As externalidades, não é?</p> <p>7 <b>AMM: As externalidades, muito bem, enquanto do outro lado é vamos lá ver o que é que isto representa para a sociedade onde nós estamos.</b></p> <p>8</p> <p>9 Respondente2: Nós temos essas duas, o modelo tem essas duas coisas.</p> <p>10 Respondente2: deixe-me só dizer em relação à parte ambiental. Nós também sabemos que obviamente impacto ambiental é sempre uma externalidade negativa não há nada a fazer, pedimos para eles incorporarem os valores de 2014, 2015 e 2016.</p> <p>11</p> <p>12 Respondente1: e 2016, ou seja, para ver realmente a evolução, comparativamente a 2014 como é que nós estamos agora.</p> <p>13</p> <p>14 Respondente2: Porque? Porque nós tínhamos feito investimentos para diminuir as emissões fétido, as incineradoras, as refinarias, pronto e então fazia sentido para nós que nos impactos ambientais nós tivéssemos aqui uma evolução pelo menos nos últimos três anos para perceber...</p> <p>15</p> <p>16 Respondente1: Antes da Sofia se ir embora porque ela se calhar está mais por dentro desse assunto porque relativamente ao impacto social para alguns projetos específicos também temos feita esta avaliação...</p> <p>17</p> <p>18 Respondente2: sim, temos, ou seja, Social Return On Investment. Nós utilizamos a metodologia para projetos sociais. O que é que acontece, neste momento, a metodologia é feita caso a caso e portanto nós não temos grande capacidade de... como é que eu hei de dizer isto técnica para estar a inferir sobre os pressupostos que estão a ser utilizados, portanto, aceitamos os valores de uma metodologia que é feita caso a caso. Certo?</p> <p>19 <b>AMM: certo</b></p> <p>20 Respondente2: portanto nós temos aqui alguns casos de estudo em que nós temos aqui a missão up, exatamente.</p> <p>21</p> <p>22 Respondente1: isto são projetos de formação em eficiência energética em escolas, nós damos.. portanto temos colaboradores da LP que vão dar umas aulas de eficiência energética nas escolas. É um programa que já vai em 3 anos, 4 anos?</p> <p>23</p> <p>24 Respondente2: Não há mais, há mais. Espera aí só um minuto que eu vejo aqui. Não desde 2010 ve lá. Há 7 anos que é um programa muito interessante.</p> <p>25</p>	<p>1</p> <p>2 <b>AMM: Mas aquilo que me mostram deste cálculo. Este documento está disponível.</b></p> <p>3</p> <p>4 Respondente1: mesmo ao lado</p> <p>5 Respondente2: Sim, mesmo ao lado</p> <p>6 <b>AMM: Eu não sei porque é que... eu não sei porque é que me passou isto ao lado.</b></p> <p>7</p> <p>8 Respondente2: Pronto está aqui Social Return On Investment, e inclusivamente temos aqui os nossos é assim: nós neste momento estamos numa abordagem de muita transparência na comunicação.</p> <p>9</p> <p>10 <b>AMM: Muito bem</b></p> <p>11</p> <p>12 Respondente2: E Aqui, lá está, isto foi feito para esta ação e que no final chegamos, é explicar a metodologia e no final chegamos a um valor de por cada euro investido nesta ação que ... foi numa ação, peço desculpa, da GALP solidária que é um programa que... se calhar voltando aqui, a GALP Solidária é aquilo que eu lhe estava a falar de não darmos benefícios às associações de solidariedade, misericórdias, mutualistas, portuguesas e não sei quê, nós já fizemos a avaliação de que, por cada euro investido neste projeto temos um retorno de 1,3 euros. Agora, é como lhe digo, esta abordagem...</p> <p>13</p> <p>14 <b>AMM: Mas lá está baseia-se na ideia de impacto e não na ideia de valor</b></p> <p>15</p> <p>16 Respondente2: pronto. Exatamente. Nós estamos mais confortáveis hoje em dia nesta abordagem, apesar de não existir ainda projeto a projeto, só temos uma fotografia global das nossas operações diretas e cadeia de valor de fornecimento, certo?</p> <p>17</p> <p>18 Respondente1: Certo? Mas à parte disso nós sabemos que, por exemplo, nós em projetos específicos há sempre o estudo de impacto ambiental porque agora nós fazemos sempre a parte de avaliação dos impactos ambientais e sociais, por causa da legislação e mesmo independente em países onde não haja essa legislação nós temos esse requisito interno, portanto fazemos os estudos para qualquer fase de exploração ou de produção. Independentemente da legislação. E não fazemos só a parte ambiental, mas também a parte social, ou seja incorporar a componente social também no estudo de impacto ambiental normal, que se se sabe.</p> <p>19</p> <p>20 <b>AMM: E em geral aqueles indicadores que ali apontavam?</b></p> <p>21</p> <p>22 Respondente1: Só que aí é mais os impactos positivos e negativos não a parte do valor, não é?</p> <p>23</p> <p>24 <b>AMM: Certo</b></p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p>
---	---

1	Respondente1: Porque nesses estudos de impactos ambientais, diz quais são os	
2	impacto, os impactos elevados, médios, os menores e depois quais são as	
3	medidas para mitigar os elevados ou os médios etc., portanto está tudo definido	
4	no Plano depois de Gestão Ambiental e Social que durante a construção ou	
5	durante a operação temos que seguir, pronto.	
6	<b>AMM: Muito Bem</b>	
7	Respondente1: Isso é quando estamos a analisar os impactos... por exemplo, ruído, já	
8	está identificado que nós podemos ter um impacto de x, mas temos uma ação	
9	que vai reduzir esse impacto, em termos de impacto, não do valor.	
10	Respondente2: Sim, é isso.	
11	Respondente1: Agora o que nós queremos fazer no futuro é incorporar as duas	
12	coisas. Ou seja, Analisar o impacto e também avaliá-lo	
13	<b>AMM: Avaliar os... a parte econômica</b>	
14	Respondente1: esse é o nosso desafio nos próximos projetos que nós queremos	
15	implementar essas duas vertentes.	
16	<b>AMM: Por alguma das coisas que eu vi ali, aquilo que me parece é que a PWC</b>	
17	<b>também está fazer e utiliza também, em termos de cálculo do valor, o</b>	
18	<b>mesmo método ou algo parecido aquilo que eu utilizo. Calcular o valor</b>	
19	<b>monetário social, se quiser ou sustentável, portanto pode ser depois no</b>	
20	<b> futuro, fora já deste âmbito podemos conversar se quiserem, tenho todo o</b>	
21	<b> gosto em conversar sobre essa matéria, mas que dá resultados muito</b>	
22	<b> engraçados, pelo menos dá para perceber como é que as empresas estão</b>	
23	<b> a evoluir e como é que se faz o breakdown dos diferentes segmentos. Tudo</b>	
24	<b> depende dos indicadores que escolhemos para fazer esse cálculo</b>	
25	<b> monetário. Quanto mais informação existir melhor. A análise que eu fiz e</b>	
26	<b> foi uma análise ainda que bastante superficial é uma análise com base</b>	
27	<b> exclusivamente na informação que está disponível em Relatórios&amp;Contas</b>	
28	<b> das empresas e portanto é limitada nesse aspeto, agora, obviamente, por</b>	
29	<b> exemplo, se quisermos, em termos de OIG&amp;Energy, nós podemos</b>	
30	<b> perfeitamente pegar em empresas do setor e via as associações e</b>	
31	<b> federações e confederações encontrar um conjunto mais extenso de</b>	
32	<b> indicadores do que aqueles que estão disponíveis em termos de</b>	
33	<b> informação pública publicada, pública e publicada e tentar encontrar e</b>	
34	<b> fazer um cálculo um pouco mais apurado até. Agora é sempre relativo,</b>	
35	<b> porque nós nunca vamos conseguir chegar ao limite da, em termos de</b>	
36	<b> exausti... exaustividade.</b>	
37	Respondente1: Dá-nos uma orientação.	
1	<b>AMM: Pergo desculpa, mas o meu português às vezes já não vai acompanhando,</b>	
2	<b>mas pronto. Eu ainda tenho aqui, eu não sei se tem mais tempo para me</b>	
3	<b>dispensar.</b>	
4	Respondente1: Eu tenho	
5	<b>AMM: Porque vamos lá ver, algumas das questões estão... fomos falando sobre</b>	
6	<b>elas e juízo eu já temos aqui respostas para isso. Há algumas que eu</b>	
7	<b>gostava de falar de falar um pouco mais, nomeadamente em termos, por</b>	
8	<b>exemplo, de institucionalização e formalização, quais são... o que é que</b>	
9	<b>estão a fazer em termos de certificação, de auditoria, etc., depois</b>	
10	Respondente2: Nós temos, para além da... nós temos todas as nossas instalações	
11	mais relevantes todas certificadas em termos ambientais, temos a parte	
12	ambiental, segurança e as refinarias também têm certificação de energia.	
13	<b>AMM: que protocolo de certificação é que estão a usar?</b>	
14	Respondente 1 e 2: ISO's	
15	<b>AMM: ISO'S. Ok. Muito bem. Sim senhor. E são auditados?</b>	
16	Respondente2: e somos auditados.	
17	<b>AMM: Externamente e independentemente?</b>	
18	Respondente 1 e 2: Também por quem, já agora?	
19	Respondente1: Isso também está disponível, essa informação.	
20	Respondente2: Pois, era isso que eu dizer, isso também está disponível	
21	Respondente1: Está. As instalações que são ao abrigo da utilização da suízo,	
22	também estão, essas também estão, também têm essas auditorias anuais que	
23	são também ...	
24	<b>AMM - obrigatórias</b>	
25	Respondente1: obrigatórias, isso está tudo...	
26	<b>AMM: Mas em termos de Sustentabilidade a empresa em si é....</b>	
27	Respondente1: Não, nós temos por instalação... Ah não, não temos não certificações	
28	em Sustentabilidade.	
29	<b>AMM: Pronto era, era isso que eu queria distinguir, era entre instalações,</b>	
30	<b>projetos concretos, questões de higiene e segurança ou em termos de</b>	
31	<b>Sustentabilidade.</b>	
32	Respondente1: ...indicação específica por causa dos biocombustíveis...	

<p>1 <b>AMM: Mas por exemplo em termos de ISO têm o quê? 9.000, 14.000 a 26.000, não?</b></p> <p>2</p> <p>3 Respondente2: a 60.0001</p> <p>4 <b>AMM: a 26.000 não têm. Pronto</b></p> <p>5 Respondente2: mas nós temos uma norma interna.</p> <p>6 Respondente1: são aquelas certificações não é?</p> <p>7 Respondente2: sim, aqui temos a lista detalhada das certificações, entidades certificadoras,</p> <p>8</p> <p>9 <b>AMM: Sim, está aí o GRI alguns,</b></p> <p>10 Respondente2: este negócio de lubrificantes, combustíveis e inovações, GALP, mas eu acho que não estamos a ir ao encontro, isto é, vamos lá a ver isto é certificações, operações e instalações, ok, pronto. Sistemas de Gestão. Temos um Sistema de gestão operacional, de segurança que é o nosso. Depois relativamente à ISO 26.000 não temos um sistema de gestão de</p> <p>14 responsabilidade social implementado porque neste momento nós temos uma norma interna, um mapa transversal que temos requisitos de higiene,</p> <p>16 segurança, saúde, ambiente e sociais, não é? estabelecidos para todos os</p> <p>17 requisitos, para todas as fases dos projetos é naturalmente com a</p> <p>18 implementação dessa norma transversal interna, nós podemos transitar, se</p> <p>19 acharmos que tem valor acrescentado para uma certificação de Sistemas de</p> <p>20 Gestão Social de Responsabilidade Social.</p> <p>21</p> <p>22 <b>AMM: OK</b></p> <p>23 Respondente2: Não tem sido um handicap para nós em termos de desempenho, Ok?</p> <p>24</p> <p>25 <b>AMM: Certo</b></p> <p>26 Respondente2: Hoje em dia, aquilo que nos pedem em termos de disclosure, nisto, tem muito mais a ver com projetos de, com due diligence, human mechanism e</p> <p>27 direitos humanos. De que forma é que nós estamos a endereçar estes três</p> <p>28 temas e estes três temas estão acautelados e endereçados nesta norma interna,</p> <p>29 pronto. Mas na verdade não temos nenhuma certificação externa nisso. E</p> <p>30 portanto projeto a projeto nós vamos implementando os mecanismos</p> <p>31 associados destas três temáticas, não obstante termos as políticas de direitos</p> <p>32 humanos, temos uma política de Responsabilidade Corporativa, temos uma</p> <p>33 política de anticorrupção, temos....</p> <p>34 Respondente1: Investimento na Comunidade</p> <p>35 Respondente2: Investimento na Comunidade, temos um conjunto.... mas a empresa ainda não sentiu necessidade de avançar com um Sistema de gestão dessa</p> <p>36 forma, que....</p> <p>37</p>	<p>1 <b>AMM: Muito bem. Mas importa estar nos rankings?</b></p> <p>2 Respondente2: importa estar... nos rankings</p> <p>3 <b>AMM: Nos rankings. Estão no FTSE4good, estão no Dow Jones,</b></p> <p>4 Respondente2: sim, sim. Mas o Dow Jones já nos perguntou, em tempos o</p> <p>5 questionário perguntava especificamente sobre essa ISO e a referência à ISO</p> <p>6 desapareceu neste questionário, mais recentemente, o que nos faz parecer que</p> <p>7 não é uma tendência.</p> <p>8 <b>AMM: E por exemplo estão a seguir o Global Reporting Initiative.</b></p> <p>9 Respondente2: Sim, sim. Desde 2007 que seguimos o GRI o IRC ou seja, a</p> <p>10 Plataforma de Reporte Integrado, o decreto da informação não financeira... o</p> <p>11 que é que nós estamos a fazer neste momento. Estamos a fazer aqui de</p> <p>12 momento uma análise de outros referenciais em que há semelhança do GRI, por</p> <p>13 exemplo o SAASBI, na América do Norte.</p> <p>14 <b>AMM: O ETHOS, para aí, se calhar</b></p> <p>15 Respondente1: Esse acho que não.</p> <p>16 <b>AMM: É o Brasileiro.</b></p> <p>17 Respondente2: Não, não, não. Não, nós fizemos uma análise, um espectro pelos</p> <p>18 nossos investidores no que é que eles valorizavam mais e o que é que seriam as</p> <p>19 tendências, não é?</p> <p>20 Respondente1: a task force para xxxxx também que agora está a ser muito discutida.</p> <p>21 Estivemos a fazer essa análise de GAPS em relação à nossa informação.</p> <p>22 Respondente2: E neste momento aquilo que acontece é. É isto.</p> <p>23 <b>AMM: Eu tenho aqui algumas perguntas</b></p> <p>24 Respondente2: Não, ou seja, aquilo que acontece é que, em termos de certificação</p> <p>25 nós não sentimos necessidade de fazer, de ter esse sistema, porque na</p> <p>26 prática....</p> <p>27 Respondente1: eu acho que, tem a ver um bocadinho com a estratégia da empresa.</p> <p>28 Também não nos parece....</p> <p>29 <b>AMM: Não está a ser exigido?</b></p> <p>30 Respondente2: Não, eu acho que não é tanto por isso. Já foi exigido, mas a dada</p> <p>31 altura eu acho que isso... as empresas s e calhar fizeram uma reflexão sobre</p> <p>32 que benefício é que isso teria para elas e eu acho que, honestamente sentimos</p> <p>33 que não é uma tendência a ISO 26.000. Não sei se é essa a sua opinião.</p> <p>34 <b>AMM: Não, não, A... a norma 26.000 tem tido alguma dificuldade de</b></p> <p>35 <b>implementação. E aquilo que se está a fazer muito hoje em dia e até por</b></p> <p>20</p>
---	---

- 1 indicação da Global Reporting Initiative é que fazem a junção das duas e
- 2 há quase uma sobreposição e aquilo que eu li mais recentemente é que
- 3 estão a tentar encontrar uma plataforma comum para trabalhar em
- 4 conjunto.
- 5 Respondente2: Pronto.
- 6 **AMM:** Isso é a informação que eu tenho.
- 7 Respondente1: Além disso, acho que todas elas estão a tentar, realmente, cada vez
- 8 mais, porque há tantas, tantas, tantas.
- 9 **AMM:** Claro.
- 10 Respondente1: E não faz sentido, não é?
- 11 Respondente1: e acho que estão a fazer esse esforço de, cada vez mais, unirem-se e
- 12 criar pontes de ligação e não estar... porque se não é sempre reporta isto,
- 13 aquilo, aquele outro e é uma série de diferentes reportes...
- 14 **AMM:** Mas... certo.
- 15 Respondente2: Nós aqui... se calhar não teve oportunidade de ver, mas relativamente
- 16 ao GRI, nós temos aqui, a nossa...
- 17 **AMM:** Não isso eu vi, isso eu vi, isso eu vi.
- 18 Respondente2: Viu a tabela do GRI?
- 19 **AMM:** Essa parte eu vi.
- 20 Respondente2: E respondemos ao Global Compact, também, igualmente. E já
- 21 temos também, já somos parceiros do Global Compact há longos anos e
- 22 portanto aqui eu acho que está tudo.
- 23 **AMM:** Estão aí a indicar as... várias...
- 24 Respondente2: O reporte, o que é relevante, o que não é relevante.
- 25 **AMM:** Agora digam-me só... Já sei que vai ter que sair,
- 26 Respondente2: You, you.
- 27 **AMM:** mas as perguntas que eu vou fazer têm a ver por exemplo, ainda
- 28 relativamente a esta questão da formalização da Sustentabilidade na
- 29 empresa. Há uma direcção própria aqui.
- 30 Respondente2: Há.
- 31 **AMM:** Há uma direcção própria com reporte imediato à Administração.
- 32 Respondente 2: Sim, sim

21

- 1 **AMM:** E há um administrador com esta coisa.
- 2 Respondente2: Sim, Um Chief Sustainability Officer.
- 3 **AMM:** Ao nível da Administração.
- 4 Respondente2: É. É o Administrador executivo.
- 5 **AMM:** Muito bem e a...
- 6 Respondente2: temos um Comité de Sustentabilidade.
- 7 **AMM:** E ele que toma as decisões, portanto as decisões são tomadas a esse
- 8 nível de, da Administração...
- 9 Respondente1: Não... não sei... Não é Administração. Na verdade nós temos o
- 10 Comité.
- 11 Respondente2: Nós temos um Comité de Sustentabilidade, que é liderado pelo Vice-
- 12 presidente do Conselho de Administração.
- 13 Respondente1: e pelo Presidente.
- 14 Respondente2: faz parte o nosso CEO, o nosso CFO e o Chief Sustainability Officer.
- 15 **AMM:** Ok
- 16 Respondente2: Portanto, este Comité reúne quatro vezes por ano.
- 17 **AMM:** Ok
- 18 Respondente2: Salvo outras questões extraordinárias e com os primeiros... os
- 19 diretores das unidades de negócio mais relevantes.
- 20 **AMM:** Muito bem
- 21 Respondente2: Lá nós fazemos pontos de situação, identificamos... os planos de
- 22 acções...
- 23 Respondente1: Os principais... os processos críticos, os desafios, para tentar depois
- 24 realmente, para endereçar e criar planos de acção para...
- 25 Respondente2: para tentar suprimir os GAPS que identificamos face ao nosso desvio
- 26 de performance. Pronto.
- 27 **AMM:** Há um controle do desempenho da empresa?
- 28 Respondente2: há. Sim, sim, sim.
- 29 **AMM:** Ok, Muito bem, certo
- 30 Respondente2: que é feito sob a nossa responsabilidade.

22

<p>1 Respondente1: por reporte direto. Nós na verdade damos apoio, temos essa competência, às áreas e a esse comitê para poder...</p> <p>2</p> <p>3 <b>AMM: Temos uma pessoa ao nível da Administração, temos um Comitê de Sustentabilidade, temos uma direção de Sustentabilidade, um orçamento próprio?</b></p> <p>4</p> <p>5 Respondente 1 e 2: Sim</p> <p>6 <b>AMM: Autônomo?</b></p> <p>7 Respondente 1 e 2: Sim.</p> <p>8 <b>AMM: Muito bem. Com...</b></p> <p>9 Respondente1: Depois temos também é nas Unidades de Negócio temos pessoas, focal points.</p> <p>10 <b>AMM: Ok. Certo.</b></p> <p>11 Respondente1: para fazer a ligação entre nós, para essas unidades de negócio. Têm os temas da Sustentabilidade, da parte de ambiente e segurança. Que na verdade são focal points que têm a parte mais operacional, depois, no terreno, dessas unidades. As pessoas das refinarias, as pessoas nos parques, na parte da exploração...</p> <p>12 <b>AMM: Mas isso é mais operacional. A pergunta que eu estava a... é que por exemplo, há empresas em que está... a decisão de tudo que diz respeito a Sustentabilidade não chega à Administração, ou seja, é meramente operacional, é meramente instrumental, não... aqui tem um outro âmbito.</b></p> <p>13 Respondente1: Não, não, não. Não aqui é uma questão de estratégia, quer ver?</p> <p>14 Respondente2: Temos aqui o Comitê de Sustentabilidade que é logo o primeiro.</p> <p>15 <b>AMM: certo.</b></p> <p>16 Respondente2: e que tem reporte direto à Comissão Executiva.</p> <p>17 <b>AMM: Muito bem.</b></p> <p>18 Respondente2: E que depende... E nós estamos aqui no Centro Corporativo. Somos a ATS assistente xxxx. Estamos ali no fim. É desta forma que nós nos ligamos. Portanto, em última instância é o nosso CEO que responde sobre os temas de Sustentabilidade.</p> <p>19 <b>AMM: e o CEO tem um papel digamos promotor e intensamente carrega, vamos-lhe chamar a cruz às costas ou delega e tenta escapar-se e esses temas.</b></p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p>	<p>1 Respondente1: ele faz parte...Ele é membro presente do Comitê. E faz acompanhamento, Follow up daquilo que é necessário, em termos de desempenho e melhores práticas.</p> <p>2</p> <p>3 <b>AMM: Não está só apenas de nome, no Comitê?</b></p> <p>4 Respondente2: Não, não.</p> <p>5 Respondente1: Não, não, de todo.</p> <p>6 Respondente2: E o vice-presidente... o presidente que é vice-presidente do Conselho de Administração, Prof. Miguel Athayde Marques, é uma pessoa muito, muito presente e fazemos para além do Comitê, reuniões com eles, regulares, para identificarmos...</p> <p>7 Respondente1: Acompanhamos vários, casos, agora os resultados do Dow Jones</p> <p>8 Respondente2: Identificamos alguns Follow ups que sejam necessários fazer para determinado tema, portanto acho que é assim, a esse nível a... a gestão de topo está bastante envolvida. Depois temos um evento de Sustentabilidade, não sei se tem ideia, dia 27 de setembro.</p> <p>9 Respondente1: Aqui. Está cá ainda?</p> <p>10 <b>AMM: Vou voar nesse dia.</b></p> <p>11 Respondente1: é de manhã, só.</p> <p>12 <b>AMM: Olhe se calhar é uma possibilidade.</b></p> <p>13 Respondente2: O nosso CEO vai abrir o evento e o Vice-presidente vai encerrá-lo e o nosso administrador vai fazer também uma intervenção da parte da manhã, se quiser está convidado.</p> <p>14 <b>AMM: Então falamos hoje ou amanhã... está bem.</b></p> <p>15 Respondente1: Então fazemos-lhe...</p> <p>16 Respondente2: Portanto, também nesse ponto também trabalhamos muito a área de estratégia e a relação com investidores. Porque? porque isto faz muito sentido através deles, não é? deles também nos ajudarem, como a Cláudia estava a dizer, a perceber das várias solicitações que temos, como é que podemos dar resposta aqui e mais adequada, dos pedidos. Sendo que nós somos a base técnica eles nos dão algum suporte em termos de...Este investidor representa x para nós, portanto...</p> <p>17 Respondente1: porque como imagina são muitos... há uma análise</p> <p>18 Respondente2: tem de ser, não é?</p> <p>19 <b>AMM- Obviamente</b></p>
--	---

1	Respondent2: Mas, mas, mas trabalhamos no fundo com todas as áreas da empresa, sempre que há necessidade de trabalhar um tema que nós achamos que não está a ser endregado da melhor forma	1	Respondent1: num plataforma online. E portanto. Era obrigatório para todos os...
2	Respondent1: com a parte de Gestão de Risco.	2	<b>AMM: colaboradores</b>
3	Respondente 2: Gestão de Risco	3	Respondent1: todos os colaboradores.
4	Respondent1: com a parte de Compliance	4	<b>AMM: Interessante, interessante.</b>
5	Respondent1: com a parte de Compliance	5	Respondent1: Tivemos uma boa adesão. Claro que, lá está, nós tínhamos sentido essa dificuldade...necessidade. Havia, falta...eu acho que havia, diferente conhecimento dentro da empresa do que é que era a Sustentabilidade. As pessoas pensavam que a Sustentabilidade era uma coisa... e nós quisemos realmente que as pessoas tivessem uma perceção do que é Sustentabilidade.
6	Respondent2: Sim, sim, Ética e Compliance, Com a parte dos assuntos jurídicos e Governace trabalhamos muito estritamente com elas. Porque nós aqui no fundo somos um, tentamos ser dinamizadores e promotores das melhores práticas.	8	<b>AMM: e se eu lhe perguntar que é aquela primeira pergunta que eu tinha aqui, e se eu lhe perguntasse o que é que diria que é o conceito, que é aqui na empresa, o que é que consideram ser Sustentabilidade?</b>
7	Respondent1: Outro exemplo disso, é por exemplo, mesmo para cima, ou seja, a nossa...	10	Respondent1: O meu ou de...é porque o meu é fácil.
8	Respondent2: tenho que ir mesmo Sofia... Continuamos a falar por e-mail	11	<b>AMM: eu gostava de mais empresa. Eu sei que o seu é muito mais sofisticado, quase de certeza, do que será o da empresa, porque tem conhecimento da área, porque tem...</b>
9	<b>AMM: Espero sinceramente</b>	12	Respondent1: Não, eu acho que atualmente, a nível de, dos gestores e da administração, eu acho que a Sustentabilidade é vista como intrínseca à estratégia do negócio, ponto. Se calhar para, fazendo uma análise mais para baixo e em algumas unidades de negócio mais operacional, se calhar ainda há algumas dividas do que é que nós gasta... queremos transmitir o que é que é Sustentabilidade.
10	Respondent2: Sim, sim	13	<b>AMM: OK</b>
11	<b>AMM - Sim senhor, Muito obrigado.</b>	14	Respondent1: Mas eu acho que a de topo, eu acho que a empresa percebe que este é um tema que é intrínseco à estratégia de negócio.
12	Respondent2: De nada. Até já.	15	<b>AMM: OK</b>
13	Respondent1: Adeus Sofia. Até amanhã. Aquilo que eu lhe ia dizer. Nós também como área corporativa, também tentamos, tudo o que é tentar incentivar as unidades de negócio a incorporar iniciativas, oportunidades, nós tentamos disseminar essa informação, ou seja, aproveitar essas oportunidades, de novas...	16	Respondent1: Pronto, isso eu tenho...eu acho que, mesmo com isto de... com esta nossa necessidade de termos que dar resposta à questão dos investidores, eu acho que é já intrínseco. Agora daí nós temos a necessidade de fazermos este e-learning para dar a conhecer que esta sustentabilidade é uma coisa intrínseca ao negócio e à estratégia de negócio e não só a temas de ambiente, de segurança ou... etc.
14	<b>AMM: Mas diria que toda a agente aqui na GALP já tem a Sustentabilidade aqui marcada na cabeça ou é um trabalho que ainda tem que continuar a ser feito?</b>	17	<b>AMM: OK</b>
15	Respondent1: Eu acho que atualmente temos evoluído bastante. Este ano, nós fazemos um e-learning sobre Sustentabilidade em que foi obrigatório para todas os colaboradores da GALP.	18	Respondent1: Nós fizemos isso e que... acho que ajudou, mas que hoje em dia, mesmo nas unidades de negócio, está a ser divulgada mais amplamente e as pessoas começam a ter uma perceção do que é sustentabilidade. Mesmo estas
16	<b>AMM: OK</b>	19	
17	Respondent1: Fazer E-learning sobre Sustentabilidade, em que tinha no final uma classificação. Exame mesmo.	20	
18	<b>AMM: Muito bem</b>	21	
19		22	
20		23	
21		24	
22		25	
23		26	
24		27	
25		28	
26		29	
27		30	
28		31	
29		32	
30		33	
31		34	
32		35	
33		36	

<p>1 eventos que nós, o ano passado fizemos um, este agora vai ser no próximo 27, 2 por isso mesmo...também convidamos as pessoas. Temos um programa para 3 se perceber que isto, faz tudo parte da Sustentabilidade e este ano vamos falar 4 muito da parte do empreendedorismo social e outro painel vai ser sobre os 5 projetos que nós temos em colaboração com os nossos clientes, para se 6 perceber que isto é tudo a sustentabilidade, ou seja, a criação de novos 7 modelos de negócio. Não focar... muitas vezes, as pessoas pensam...se calhar a 8 sustentabilidade era em termos ambientais, mas hoje em dia já não isso o 9 conceito, não é? Pronto e é isso, a mensagem que nós queremos transmitir.</p> <p>10 <b>AMM: Mais alargado</b></p> <p>11 Respondente1: Mais alargado</p> <p>12 <b>AMM: uma das coisas que eu reparei é que... a Clúdia há bocado estava a</b> 13 <b>referir e, por sua vez a Sofia também já tinha referido, e... falaram pelo</b> 14 <b>menos duas ou três vezes em comunicação dos investidores. Acha que é</b> 15 <b>um dos Stakeholders, se não o stakeholder mais importante da, da</b> 16 <b>empresa?</b></p> <p>17 Respondente1: é um dos...Eu diria que é um dos stakeholders muito importantes da 18 empresa. Porque nós temos diferentes tipos de investidores, não é? Temos 19 investidores que olham...</p> <p>20 <b>AMM: Para o curto prazo</b></p> <p>21 Respondente1: não é? E depois há aqueles que querem mais ver qual é a estratégia 22 da empresa a médio e longo prazo, não é? Mas eu acho que é um dos 23 investidores importantes, a nossa empresa está cotada, portanto temos que nos 24 manter competitivos e haver investimento na nossa empresa, portanto é, acho 25 que é fundamental, mas não é dos nossos, não é só os investidores.</p> <p>26 <b>AMM: Claro</b></p> <p>27 Respondente1: eu acho que tem uma relevância, portanto, nos últimos anos, mas 28 não é só isso que importa.</p> <p>29 <b>AMM: Quais é que diria...</b></p> <p>30 Respondente1: diria...</p> <p>31 <b>AMM: Sim</b></p> <p>32 Respondente1: Para além dos investidores, lá está, os nossos clientes.</p> <p>33 <b>AMM: sem dúvida</b></p> <p>34 Respondente1: Sem dúvida. A... as organizações, os Governos, a parte de...sim, 35 organizações, governos, clientes, importantes, fornecedores, comunidade. Eu 36 acho que depois começa a ser...</p>	<p>1 <b>AMM: Mais abrangente.</b></p> <p>2 Respondente1: é Mais abrangente. Sim</p> <p>3 <b>AMM: Mas têm um papel fundamental, os stakeholders considerados no seu</b> 4 <b>tudo, isto é... porque é... qual é o sentido desta pergunta? É tentar perceber</b> 5 <b>a importância do relacionamento com stakeholders na empresa em si. Há</b> 6 <b>empresas que são mais fechadas. Não ligam tanto aos stakeholders. Por</b> 7 <b>definição uma empresa que está cotada em bolsa e uma empresa da</b> 8 <b>dimensão e com o grau de exposição como a GALP tem é obvio que</b> 9 <b>deverá ter uma...</b></p> <p>10 Respondente1: Esta relação</p> <p>11 <b>AMM: Esta relação.</b></p> <p>12 Respondente1: e nós tentamos ter esta relação, em fases distintas, em processos 13 distintos, em... vamos dar um exemplo, se nós queremos fazer muam, uma, 14 um projeto de, uma exploração num determinado país, temos que fazer logo à 15 partida um mapeamento de quais são os nossos stakeholders, não é? Também 16 temos que desenvolver, divulgar, comunicar e trazê-los também um bocadinho 17 para o nosso projeto, vá. Se posso assim dizer, de que forma...</p> <p>18 <b>AMM: E aceitam as opiniões deles?</b></p> <p>19 Respondente1: aceitamos. Claro que...temos que...sim. Aceitamos as opiniões. É 20 feito um plano e depois temos determinados processos. Por exemplo, num 21 estudo de impacto ambiental, numa consulta pública há questões e tentamos 22 endereçar essas questões e tentar responder a essas questões, não é? 23 Tentamos responder. Como se, há interesse de um Governo em que... nós 24 temos que olhar isso de forma, também, depois, perceber...</p> <p>25 <b>AMM: Obviamente</b></p> <p>26 Respondente1: Obviamente, não é? Nós tentamos. Sim, sim. Ou quando... uma 27 necessidade daquele região, tentar colaborar num, em qualquer, também para 28 tratamento, criação de valor nessa sociedade, também acho que ao criarmos 29 valor no nosso projeto com a comunidade também, ao mesmo tempo, estamos 30 a salvaguardar que as pessoas que estão à nossa volta, estão mais conscientes 31 ou mais, não é? Que estão a trabalhar connosco, representando e advogando o 32 espírito, e os riscos, nós temos vários processos. Agora é muito específico, com 33 o... em Portugal, se calhar é diferente. Também temos processos, mas acho 34 que também não estamos virados, além de... não temos projetos novos em 35 Portugal a decorrer, além daqueles projetos das refinarias, de conversão, que 36 também foram todos alvos de questões e de resposta, nas fases...</p> <p>37 <b>AMM: OK. Deixe-me só a... já falámos de como é que se processam as</b> 38 <b>decisões, portanto já me falou do Comité, que são eles que.. é em comité</b></p>
---	---

<p>1 que se decidem e que se estabelecem os planos ou as estratégias de</p> <p>2 Sustentabilidade. Certo?</p> <p>3 Respondente1: A Estratégia de Sustentabilidade?... Eu não diria que é a Estratégia de</p> <p>4 Sustentabilidade. A Estratégia do Negócio é que é definida pela estratégia da</p> <p>5 empresa. Nós não definimos uma Estratégia de Sustentabilidade. Nós temos</p> <p>6 compromissos.</p> <p>7 <b>AMM: Mas as decisões, as decisões relativamente à área de Sustentabilidade</b></p> <p>8 <b>para ser mais claro, então.</b></p> <p>9 Respondente1: De Sustentabilidade, sim.</p> <p>10 <b>AMM: Muito bem. E portanto e isso leva... a segunda... a pergunta que vem aqui</b></p> <p>11 <b>a seguir é de facto completamente redundante. Porque era a ligação entre</b></p> <p>12 <b>a estratégia da empresa e a estratégia de Sustentabilidade. Não há uma</b></p> <p>13 <b>distinção. A... Não se coloca portanto a questão de ser uma prioridade</b></p> <p>14 <b>estratégica ou não. Ela é a própria estratégia. Segundo aquilo que eu</b></p> <p>15 <b>percebo.</b></p> <p>16 Respondente1: alicerçado depois naqueles compromissos que eu estava a dizer.</p> <p>17 Naqueles seis compromissos.</p> <p>18 <b>AMM: Os seis compromissos</b></p> <p>19 Respondente1: vão contribuir para o crescimento daqueles temas.</p> <p>20 <b>AMM: Mas o que é que acontece se não se cumprirem esses compromissos?</b></p> <p>21 Respondente1: É assim, nós temos aqueles... um compromisso, e depois temos</p> <p>22 objetivos, tentamos, realmente a...</p> <p>23 <b>AMM: Mas acontece alguma coisa? Se não se cumprirem os objetivos se os</b></p> <p>24 <b>compromissos não forem verificados há alguma consequência? Não há...</b></p> <p>25 Respondente1: Há... na verdade porque alguns dos KPI's de</p> <p>26 Sustentabilidade estão endereçados à, ao desempenho, ao desempenho, ao</p> <p>27 desempenho dos gestores.. Por exemplo, um exemplo destes é, nós temos o</p> <p>28 chamado fator de OS que é constante o número de acidentes há um cálculo e</p> <p>29 so, e se esse, e se o valor do índice de siniestralidade for acima daquilo que foi</p> <p>30 estabelecido como meta para aquele era o objetivo para esse ano, a pessoa é,</p> <p>31 não é, em termos depois da remuneração...</p> <p>32 <b>AMM: É penalizada</b></p> <p>33 Respondente1: Temos esse tipo de KPI's que têm impacto na remuneração.</p> <p>34 <b>AMM: Ok. Certo. Não, isso já é um avanço.</b></p>	<p>1 Respondente1: Como por exemplo, há objetivos de eficiência energética nas</p> <p>2 refinarias. Esses objetivos estão endereçados à avaliação de desempenho</p> <p>3 dos...</p> <p>4 <b>AMM: Gestores de fábrica ou dos gestores de unidade</b></p> <p>5 Respondente1: Dos gestores de fábrica e do diretor das refinarias</p> <p>6 <b>AMM: Muito bem. Ok, portanto, começa a haver... Os sistemas de avaliação</b></p> <p>7 <b>interna já estão indexados às práticas e aos indicadores.</b></p> <p>8 Respondente1: Até nas de... e indicadores.</p> <p>9 <b>AMM: Isso é engraçado. É muito engraçado essa perspetiva. Há alguns casos</b></p> <p>10 <b>muito engraçados disso, noutros países europeus. Não cá. Aqui é a</b></p> <p>11 <b>primeira vez que eu ouço.</b></p> <p>12 Respondente1: Nós temos, assim alguns KPI's que já estão indexados à, ao</p> <p>13 desempenho de objetivos pessoais.</p> <p>14 <b>AMM: Muito engraçado. Muito engraçado.</b></p> <p>15 Respondente1: essa informação no CDP que também é um reporte público está lá...</p> <p>16 <b>AMM: esta disponível.</b></p> <p>17 Respondente1: Está disponível.</p> <p>18 <b>AMM: Mas eu não duvido que esta informação esteja toda disponível..</b></p> <p>19 Respondente1: é a forma de... pois... nós agora, também, vai procurando e vai</p> <p>20 aprofundando e vai sendo mais fácil também de procurar o que é que...</p> <p>21 <b>AMM: porque eu já tenho essa, eu tenho, eu já tenho alguma informação, outra</b></p> <p>22 <b>fez descarregar, vou descarregar mais, com certeza absoluta, mas, enfim,</b></p> <p>23 <b>enquanto estudo e caso toda a informação é útil, importante e a conversa.</b></p> <p>24 <b>Estamos aqui a conversar é, também, para mim, importante, e por isso é</b></p> <p>25 <b>que eu se calhar estou aqui a falar de coisas que estão disponíveis</b></p> <p>26 <b>noutro lado, mas aqui se calhar o que numa conversa como esta pode</b></p> <p>27 <b>acontecer é dar os pontos de maior saliência e o que conseguimos</b></p> <p>28 <b>encontrar como elemento mais relevante de uma certa área, por exemplo,</b></p> <p>29 <b>quando esta, quando faz aí uma seleção, nesta apresentação aqui, que tão</b></p> <p>30 <b>gentilmente me deixam de alguns dos feitos e achivements da GALP, se</b></p> <p>31 <b>calhar há uma série de outras que não estão aqui mencionadas, mas se</b></p> <p>32 <b>calhar tem a ver com a própria perceção do que é que é importante e do</b></p> <p>33 <b>que é que é relevante na empresa. Uma coisa é aquilo que é factual, outra</b></p> <p>34 <b>coisa é a seleção... e isso é, para mim, também, muito engraçado e</b></p> <p>35 <b>importante para conversar e para perceber.</b></p>
---	--

1 Respondente1: Eu acho que também, um passo também importante que nós  
2 queremos dar é com aquela norma que nós publicamos recentemente que foi  
3 incluir os estes requisitos de sustentabilidade ao longo do ciclo de vida de todo  
4 o projeto.

5 **AMM: OK**

6 Respondente1: pronto. Que era isso que eu estava a dizer. É uma norma que inclui  
7 realmente os requisitos sociais que vai responder à norma 26.000 que também  
8 conheço da responsabilidade social, nas diferentes fases dos projetos, ou seja,  
9 quando estamos a analisar uma oportunidade de investimento, ou seja, estamos  
10 numa determinada geografia, por exemplo e queremos investir em determinado  
11 tipo de projeto naquela região, portanto, definimos quais são os requisitos em  
12 que vamos, temos que responder para, para ser depois tomada uma decisão,  
13 ou seja, vão ser feitos uma série de estudos: due dilligence, da parte dos  
14 direitos humanos, anticorrupção, etc., em termos específicos de riscos  
15 geopolíticos, em que vão ser analisados para quem tomar a decisão, tomar uma  
16 decisão informada.

17 **AMM: Informada. Muito Bem.**

18 Respondente1: desde esta fase até ao desmantelamento de uma, ao  
19 disfuncionamento, desmantelamento de uma instalação.

20 **AMM: Sim**

21 Respondente1: Quais são os requisitos que, ambientais, de segurança, sociais, a...  
22 de saúde, quais são os requisitos que também temos que ter nessa fase.  
23 Portanto, com esta norma nós estamos a tentar incorporar todos os requisitos  
24 de sustentabilidade para que os projetos realmente sejam sustentáveis e que  
25 nos deem alguma, também a tranquilidade está tudo certo... há também  
26 aquela questão da licença social para operar. Em que também está lá, um dos  
27 requisitos é o plano de stakeholders, quais são os stakeholders fazer  
28 testemunhos se forem necessários, etc.. Pronto essa norma foi com base em  
29 alguns referências com as melhores práticas que estão a ser disponíveis  
30 internacionalmente, pronto para o nosso setor.

31 **AMM: Certo. Onde eu concluo que não é só uma questão... portanto esta ideia  
32 e a incorporação da Sustentabilidade na empresa não é só uma questão de  
33 reputação é mesmo princípio de negócio?**

34 Respondete1: Tamb..., sim e

35 **AMM: Mas também é com vista à reputação?**

36 Respondente1: É. Tem a questão reput... Como tudo. É assim, nós temos, nós temos  
37 vários tipos de riscos, não é? nós temos riscos de regulatórios, regulacionais,  
38 a... financeiros, não é? portanto. E temos que, nós temos uma matriz de riscos  
39 em que são identificados os principais riscos do nosso setor e portanto temos

31

1 que os mitigar de alguma forma, não é? Regulatórios, temos que perceber... e o  
2 reputacional é uma... também lá. Também lá está, estará e esta, esta norma  
3 também vai nos ajudar a mitigar todos esses riscos, não é? É assim que eu vejo,  
4 eu não sei se....

5 **AMM: Não, não, não, eu estava pensar e era uma das perguntas**

6 Respondente1: É, nós temos, realmente, é assim, a questão reputacional é  
7 importante. É importante. E portanto temos que demonstrar que temos as, os  
8 procedimentos corretos, que estamos a tentar fazer a nossa operação, a nossa  
9 atividade o melhor que conseguimos, seguindo as melhores práticas, eu acho  
10 que se isso também permitir em valor reputacional é importante para nós.

11 **AMM: Sem dúvida que é.**

12 Respondente1: a parte dos riscos financeiros também é importante, regulatórios...  
13 Regulatórios, o que é que nós, relativamente aos riscos regulatórios como é que  
14 nós endereçamos esta questão dos riscos regulatórios? Tentamos realmente  
15 antecipar tudo o que é legislação que está a ser... em estudo e em divulgação  
16 pela comissão europeia, que está ser estudado pela Comissão Europeia e que  
17 depois seja endereçado...

18 **AMM: Mas têm um representante direto em Bruxelas a acompanhar essas  
19 matérias?**

20 Respondente1: Nós fazemos parte da Associação, nós temos... fazemos parte da  
21 Associação da parte do downstream, da indústria de refinarias, que é Fuels  
22 Europe, na verdade eles acompanham estes temas e nós através deles  
23 acompa... também seguimos e depois a nível nacional, tentemos perceber em  
24 que fase é que estão e qual é a posição de Portugal perante essas diretivas,  
25 alterações de diretivas que venham a ser discutidas na comissão, depois  
26 quando estão a ser transp... Quando estão a ser na fase de transposição para o  
27 regime interno tentamos também perceber o que é eles estão em... apesar de  
28 nós olharmos mais para a Comissão e o que é que publica e nós muitas vezes...

29 **AMM: Uma diretiva, é uma diretiva, portanto, pronto, não...**

30 Respondente1: depois Portugal para...

31 **AMM: Mexer**

32 Respondente1: para mexer, mas tentamos seguir esses pacotes com os temas mais  
33 relevantes como a defesa energética, a parte agora do comércio europeu de  
34 emissões que está a ser revisto, que está ser alterado para uma nova fase. A  
35 parte das renováveis, portanto há temas que são, que têm a ver com o nosso  
36 setor da energia que tentamos acompanhar e portanto, através da Fuels Europe  
37 estamos a fazer esse acompanhamento e depois também em termos  
38 internacionais, a IOGP, a International Association of Oil and Gas Producers  
39 também somos membros, também fazem mais, em termos mundiais, tudo o

32

<p>1 que são mais temas de acompanhamento de temas de direitos, direitos não,</p> <p>2 de práticas, a questão da, das alterações climáticas, das melhores práticas que</p> <p>3 estão a ser...no negócio e fazemos parte de, desses, desses, desses</p> <p>4 membros....</p> <p>5 <b>AMM: Certo</b></p> <p>6 Respondente1: Muitos dos requisitos do nosso setor são, são... há vários frameworks</p> <p>7 internacionais do, da, do world bank, por causa do banco de investimento do</p> <p>8 FC do investimento, tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares</p> <p>9 estão a seguir e a....</p> <p>10 <b>AMM: Pois eu estava a pensar exatamente, nos, nos, vamos lá a ver... quando eu</b></p> <p>11 <b>estava a perguntar aquilo estava a pensar também na perspectiva dos</b></p> <p>12 <b>benefícios que encontram para investir, enfim, alguém só investe em</b></p> <p>13 <b>Sustentabilidade porque vai encontrar benefícios, ou porque vê ali</b></p> <p>14 <b>benefícios ou porque isso dá origem a novos produtos, por exemplo, a</b></p> <p>15 <b>inovação ou porque isso permite ganhar mercado ou porque há... ou</b></p> <p>16 <b>porque isso torna-nos mais fácil a vida do ponto de vista regulatório e a</b></p> <p>17 <b>varios níveis, a tal licença para operar, a questão de aceitação por parte</b></p> <p>18 <b>dos mais diversos públicos da nossa empresa é uma outra questí....</b></p> <p>19 Respondente1: torna-nos mais resilientes, não é? Não é?</p> <p>20 <b>AMM: Isso é uma, isso é uma, é uma motivação se calhar estratégica, é</b></p> <p>21 <b>se calhar tornarmos mais fortes....</b></p> <p>22 Respondente1: mais fortes, uma pessoa não sabe muito bem, quais são, as</p> <p>23 tendências, e o que é que, tornando-nos mais estando a praticar essas normas,</p> <p>24 essas práticas eu acho que estamos mais fortes para aquilo que for os próximos</p> <p>25 desafios, do futuro, não é? Podemos acompanhar as melhores tendências,</p> <p>26 temos de acompanhar, não podemos ficar para trás, é o meu ponto de vista....</p> <p>27 <b>AMM: Mas por exemplo, está a falar de tendências, eu estou a pensar, por</b></p> <p>28 <b>exemplo, em empresas como, internacionalmente e nacionalmente, uma</b></p> <p>29 <b>EDP, uma Shell, uma, a Bp não é bom exemplo, Eni, por exemplo, são</b></p> <p>30 <b>empresas que têm vindo a variar ou a diversificar, se quiser, o seu</b></p> <p>31 <b>portfólio de negócios e na questão das energias ditas renováveis têm um</b></p> <p>32 <b>grande peso na sua carteira de negócio aqui ainda não tem. É uma opção</b></p> <p>33 <b>estratégica, imagino eu porque esta empresa....</b></p> <p>34 Respondente1: Aqui ainda não tem, mas...sim, mas mesmo assim no market report ,</p> <p>35 nós temos, queremos, realmente</p> <p>36 <b>AMM: Tinha 1% do investimento</b></p> <p>37 Respondente1: Não, isso é do Brasil, acho que é 15% que Sofia estava dizer... isso</p> <p>38 está lá. Ou seja, nós, GALP, estamos focados, ou seja, o core business é a parte</p>	<p>1 que queremos focar, ou expandir o nosso negócio da parte de exploração e</p> <p>2 produção, mas, ainda assim, queremos também olhar para renováveis.</p> <p>3 <b>AMM: Mas de... pronto, Hidrocarbonetos tradicionais, vamos chamar-lhe assim.</b></p> <p>4 <b>Eu não percebo muito do negócio de, de...</b></p> <p>5 Respondente1: Nós tanto que, em princípio vai haver vai haver projetos de solar.</p> <p>6 <b>AMM: OK.</b></p> <p>7 Respondente1: Por exemplo se for aqui....</p> <p>8 <b>AMM: Agora já é bastante fácil investir em solar.</b></p> <p>9 Respondente1: Porque está competitivo, não é?</p> <p>10 <b>AMM: Exato</b></p> <p>11 Respondente1: Nós temos que ver também que isto é um negócio, não é?</p> <p>12 <b>AMM: isto se calhar é sobretudo um negócio.</b></p> <p>13 Respondente1: portanto, se não temos um negócio sustentável, também não, não é?</p> <p>14 Não chamamos valor.</p> <p>15 <b>AMM: pois, isso é uma das perguntas que eu lhe ia fazer: na... pelo que eu</b></p> <p>16 <b>percebo então, há aqui de facto uma visão bastante equilibrada da noção</b></p> <p>17 <b>de sustentabilidade, ou seja, não faz sentido falar em Sustentabilidade se</b></p> <p>18 <b>não houver este equilíbrio, e corrija-me se eu estiver errado, entre a parte</b></p> <p>19 <b>económica, a parte ambiental e a parte social.</b></p> <p>20 Respondente1: é verdade, Eu acho, Eu vejo isso assim, porque só conseguimos ser</p> <p>21 sustentáveis e ter, tornarmo-nos numa empresa sustentável se conseguimos</p> <p>22 realmente ter tudo equilibrado, a parte económica, o ambiental e o social.</p> <p>23 Pronto, .... é difícil conseguimos fazer as nossas operações... e a parte</p> <p>24 ambiental....</p> <p>25 <b>AMM: Então deixe-me só... é essencial</b></p> <p>26 Respondente1: é essencial. Deixe-me só ver se encontro aquilo, só para, mas pode</p> <p>27 falar que eu estou a ouvir.</p> <p>28 <b>AMM: Não eu ia-lhe fazer só aqui uma, uma...ouça nem tinha pensado</b></p> <p>29 <b>nisto, mas estava aqui a olhar para esta última, não é a última, mas é a</b></p> <p>30 <b>penúltima pergunta e temos aqui, tenho aqui esta ideia de a criação de</b></p> <p>31 <b>valor para a empresa e a criação de valor para a sociedade, o que é que</b></p> <p>32 <b>dizis que é a situação da GALP: cria valor para a empresa para criar valor</b></p> <p>33 <b>para a sociedade ou cria valor para a sociedade porque vai transportar</b></p> <p>34 <b>valor para a empresa? É uma brincadeira que eu faço... que eu lhe estou</b></p> <p>35 <b>agui a fazer entre... nestas, entre estas duas expressões, criação de valor</b></p>
--	---

<p>1 para a empresa e criação de valor para a sociedade. A precedência de uma sobre a outra se calhar diz um pouco também...</p> <p>2 Respondente1: Eu diria que queremos trazer criação de valor, nós temos que criar valor, seja da empresa para criar valor para a sociedade.</p> <p>3 <b>AMM: Ok. Pronto. É que são duas perspectivas...</b></p> <p>4 Respondente1: se nós não conseguirmos criar valor para a empresa não conseguimos criar valor para a sociedade. A curto, médio... a longo prazo não conseguimos continuar a criar valor para a sociedade.</p> <p>5 <b>AMM: Certo. Sim.</b></p> <p>6 Respondente1: Mas isto é o meu...</p> <p>7 <b>AMM: Não, não, mas é que isso... é isso que eu estava a pedir.</b></p> <p>8 Respondente1: há duas perspetivas que eu também acho que é importante. Nós temos uma área internamente de Responsabilidade Social da Empresa, pronto, mas que, e temos a fundação Galp, mas aí estamos a falar de filantropia, não é?</p> <p>9 Temos projetos de filantropia e queremos realmente distinguir, uma coisa é, para nós, filantropia, outra coisa é a Responsabilidade Social da nossa atividade e isso, nós queremos que os nossos negócios estejam a criar valor para as sociedades. E que, de alguma forma... Uma coisa é filantropia, nós vamos lá passar o cheque, doações, donativos, isso é a filantropia e podemos atuar em qualquer outra, podemos atuar, não estar ligado ao nosso negócio, outra coisa é, nós queremos criar valor, mas intrínseco ao nosso negócio. Não queremos... uma coisa é dar donativos a uma instituição de solidariedade social, mas isso não tem nada a ver conosco, quer dizer, não tem nada a ver com o nosso negócio. Nós queremos criação de valor, associado ao nosso modelo de negócio.</p> <p>10 <b>AMM: Claro</b></p> <p>11 Respondente1: Por isso, há confusão, muitas vezes...quer dizer, hoje em dia, filantropia é uma coisa e nós queremos ir...criação de valor...</p> <p>12 <b>AMM: Bastante mais além do que isso. É muito mais do que somente dar o cheque...</b></p> <p>13 Respondente1: Temos que ir embora</p> <p>14 <b>AMM - A então, eu não, eu pronto...</b></p> <p>15 Respondente1: Estou aqui a procurar e o que estou a encontrar é mantêm "não sei quê" e "growing" dizer que as renováveis</p> <p>16 <b>AMM: é para crescer</b></p>	<p>1 Respondente1: e na verdade eu sei que está em curso alguns projetos. Este da solar eu sei que está em curso e acho que já é público, já foi público, a decisão de investimento em solar, a, nas adições que temos, depois temos a questão da mobilidade elétrica, nós temos alguns postos de mobilidade elétrica de carregamento rápido, temos alguns postos de abastecimento e queremos alargar nos nacionais e depois estamos a tentar, eu acho que Galp, ter, em termos internacionais, onde nós já estamos, tentar, também perceber que modelos de negócio, podemos desenvolver nesses países emergentes que, que a gente, traga, que incorpore a criação de valor e de negócio, ou seja, não queremos, queremos fazer negócio, nesses países, nós estamos a fazer, a vender...temos que ir embora... eles já chegaram.</p>
---	--

## Apêndice 10: Transcrição de entrevista MOTA ENGL

<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p> <p>41</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p> <p>41</p> <p>42</p>
--	--

<p>1 comunidades leve-nos, também, a criar essa proximidade com as pessoas, percebe?</p> <p>2 Porque depois estamos ali, eh pá é nós num curto espaço de tempo, temos que nos</p> <p>3 entender com as pessoas que estão ali a nossa volta porque umas gostam daquilo,</p> <p>4 outras que não gostam, outras que gostaram mais, outras terão os seus interesses e</p> <p>5 portanto nós muito rapidamente temos que criar ali, até porque fruto do trabalho que</p> <p>6 temos que fazer, uma relação com as pessoas e com as comunidades muito próxima,</p> <p>7 pronto e depois, e depois isto treina-nos porquê? Porque, enquanto que numa outra</p> <p>8 instituição se calhar vai estar ali 20 anos, eh pá isto vai-se desfazendo com o tempo, nós</p> <p>9 estamos ali, chamamos aquilo, precisamos de fazer aquilo porque precisamos também de</p> <p>10 fazer a obra e nós todos temos consciência que fazer ali uma obra, pese embora, o</p> <p>11 resultado futuro venha a ser positivo no momento é uma chatice. É uma chatice, para</p> <p>12 aquela gente, a gente faz lixo, faz pó, faz barulho, incomoda, mas portanto, nós passado</p> <p>13 dois ou três anos, essas pessoas que estiveram ali vão outra vez fazer isso para outro</p> <p>14 lado e portanto outra vez. E pronto e depois já têm outras pessoas outra vez com que</p> <p>15 têm que...e depois, outra vez, e depois outra vez e pronto e este, esta, sucessiva</p> <p>16 interação que nós vamos tendo, não é eu criei uma vez, fiz aqui uma fábrica e agora</p> <p>17 pronto. Eh pá que se lize, quem xxx quem não vem não vem. Percebe? Não as nossas</p> <p>18 pessoas, todas os períodos ciclicamente estão obrigadas a integrar-se em novas</p> <p>19 comunidades e depois é em regiões diferentes</p> <p>20 Respondente1: inóspitas...</p> <p>21 Respondente2: inóspitas, com credos diferentes. É completamente diferente você fazer uma</p> <p>22 obra em meio urbano, por exemplo,</p> <p>23 Respondente 1: Claro, claro, claro.</p> <p>24 Respondente2: Do que fazer uma obra em meio rural. Portanto isto dá-nos uma percepção. Eu</p> <p>25 acho que isto é quase inconsciente, percebe? Isto não é uma coisa muito consciente que</p> <p>26 as pessoas todos os dias estejam a refletir isto. Eh pá não eu agora vou para o meio</p> <p>27 urbano, não, é uma coisa inconsciente, mas que as pessoas naturalmente vão</p> <p>28 adquirindo, porque naturalmente vão adquirindo esta capacidade de se adaptarem e de</p> <p>29 se relacionarem com todo o tipo de pessoas e de credos e de gentes e de rapas.</p> <p>30 Respondente1: e a certa altura faz parte da cultura.</p> <p>31 Respondente2: e a certa altura faz parte da cultura é isto exatamente.</p> <p>32 <b>AMM: E era isso que ia...Era isso que eu ia perguntar, era isso que eu ia perguntar é se isto</b></p> <p>33 <b>era, é se isto já estava de tal forma instal...</b></p> <p>34 Respondente2: É que isto cria uma cultura, percebe? Pronto, mas não é consc...não é muito</p> <p>35 consciente, pronto. Acho eu.</p> <p>36 <b>AMM: Mas a cultura muitas vezes não é consciente.</b></p> <p>37 Respondente2: Claro, claro, claro.</p>	<p>1 <b>AMM: A cultura são as respostas que nós muitas vezes instintivamente damos, não é? Mas</b></p> <p>2 <b>era isso que eu ia perguntar, era se, de facto, este histórico tão grande, tem vindo a</b></p> <p>3 <b>transformar-se já numa parte da maneira de estar e de fazer da empresa?</b></p> <p>4 Respondente2: E depois vou-lhe dizer outra coisa. O facto de, também, nós termos uma</p> <p>5 estrutura acionista familiar, desde o início, também, de alguma forma, fomenta e</p> <p>6 preserva esta cultura, porque, de facto, a nossa estrutura acionista, pá, desde o início,</p> <p>7 do, do fundador, a... que, que sempre teve esta preocupação e portanto, e, e ao ter</p> <p>8 esta preocupação, repare, quer dizer, ele... nós ainda temos hoje uma coisa que se</p> <p>9 chama a Vila Mondego que foi porque a Mota vai, porque a empresa foi fundada em</p> <p>10 Angola e quando a Mota veio para Portugal, a seguir ao, à Revolução, em '74, a primeira</p> <p>11 coisa que fez foi criar uma, uma Vila, ali ao pé do Mondego, onde colocou todas as</p> <p>12 pessoas que tinham vindo de África e não tinham sítio para ficar, percebe? Quer dizer,</p> <p>13 repare... e isto há pá, olhe em '74 ou '75, nem sei bem agora, mas, mas está aí na história</p> <p>14 do grupo, não é? Ou seja, esta preocupação que houve, desde o início, também foi, de</p> <p>15 alguma forma, reforçando... ou seja, nós por natureza do nosso negócio já somos</p> <p>16 obrigados a esta interação constante com as comunidades e com toda a gente, depois</p> <p>17 ainda por cima com esta estrutura acionista que nós temos, familiar, que se tem</p> <p>18 mantido, felizmente, ao longo do tempo e que nos tem dado uma estabilidade, e com</p> <p>19 esta preocupação que, que, que, que esta família acionista sempre teve, não é? O nosso</p> <p>20 acionista de referência também foi reforçando essa cultura e portanto, enfim, daí talvez</p> <p>21 nós termos esta...</p> <p>22 <b>AMM: Não é engrapado e o facto de ter... ia dizer, Luís...</b></p> <p>23 Respondente1: Não, não, não, não</p> <p>24 <b>AMM: Não é uma das, a imagem que utilizou do circo, eu acho que foi uma imagem muito</b></p> <p>25 <b>engraçada porque, de facto, uma gestão que é feita maioritariamente por projetos,</b></p> <p>26 <b>não é? A... vai mudando de sítio para sítio, qual circo, mas também, a ideia que nós</b></p> <p>27 <b>temos do circo é que o circo é, de facto, uma família, não é? Está muito ligado e tem</b></p> <p>28 <b>que funcionar muito, tem que funcionar muito em conjunto e tem que estar tudo</b></p> <p>29 <b>muito agilizado, caso contrário, não... mas depois esta ideia de... há circos mais bem-</b></p> <p>30 <b>sucedidos e circos menos bem-sucedidos e aqueles que entram, desculpem-me a</b></p> <p>31 <b>expressão, a pés juntos numa localidade, se calhar, não têm, não têm muito sucesso.</b></p> <p>32 Respondente2: Claro.</p> <p>33 <b>AMM: Porque, se não estabelecem os laços certos, não vão alimentar a própria empr... o</b></p> <p>34 <b>próprio circo, não é? Desculpem estar a usar muitas vezes a imagem do circo, mas eu</b></p> <p>35 <b>acho que é bastante feliz...</b></p> <p>36 Respondente2: não, eu próprio a usei, portanto...</p> <p>37 <b>AMM: ... e agora a ideia que me está a dar exatamente de, de uma empresa familiar que</b></p> <p>38 <b>transmite para a própria empresa os valores que lhe são caros e que definem aquilo</b></p> <p>39 <b>que é a família se calhar acaba por ter um peso fundamental, na ideia de, de, cultural,</b></p>	<p>3</p>
--	--	----------

1	Respondente2: Claro que sim	1	eficazes, é esse o objetivo da engenharia, não é? É a eficácia, mais nada, não é? E
2	<b>AMM:</b> E eu lijava isto, exatamente, à segunda questão que eu aqui tinha e que tem a ver	2	portanto, isso, de alguma forma, sim. Claro que isso nos molda dessa forma, por outro
3	exatamente com a cultura da própria empresa. Eu tive, como disse já, oportunidade	3	lado, isso agora já, já pensando aqui um pouco mais em termos de Recursos Humanos e
4	de ver lá em baixo, uma lista de valores que estão bastante definidos, que são	4	aquilo que tem sido a nossa preocupação aqui, por outro lado a formação em
5	marcadamente, ou dominantemente, se quiserem, económico-financeiros, portanto,	5	engenharia trabalha pouco o trabalho em equipa.
6	ambição, etc., mas depois tem também questões relacionadas com a equipa, a coesão,	6	<b>AMM:</b> Sim.
7	o espírito de grupo, mas também questões relacionadas com a Sustentabilidade.	7	Respondente2: Eu acho que trabalha pouco, noutras universidades e noutras sítios se calhar
8	Respondente1: Integridade	8	não, mas tá, pelo menos e do que eu conheço, eu próprio me falei em engenharia,
9	<b>AMM:</b> Integridade, sim, também lá está. Aquilo que, o que é que acham, como é que se	9	portanto conheço mais ou menos, o que é que era há uns anos e, enfim, não é muito
10	poderia caracterizar, de forma, mais ou menos simples, a cultura da Mota-Engil?	10	diferente. Preparamos muito para obtenção de resultados, para o raciocínio analítico,
11	Respondente2: Vamos lá a ver, o pá, eu, eu, caracterizar, não sei bem...	11	para para, para a eficácia, isso para a matemática, para o raciocínio abstrato, também,
12	Respondente1: é uma pergunta difícil.	12	porque, porque, porque a matemática assim é, agora, preparamos pouco para o
13	Respondente2: É, é uma pergunta difícil. Eu acho que a principal, enfim, eu digo isto muitas	13	trabalho em equipa, não é? Portanto, isso é uma preocupação que depois aqui o Luis
14	vezes às pessoas que aqui começaram a trabalhar e tenho essa preocupação, a, vamos lá	14	tem tudo e que temos feito, enfim e...e as nossas, todas as nossas ações tem que ir muito
15	ver, eu, a principal resultado do nosso trabalho é o trabalho em equipa, porque de facto	15	nesse, nesse, nesse sentido.
16	nós, e depois nós temos outra coisa, as nossas equipas, a...estão também sempre, ou	16	<b>AMM:</b> E, já agora, já agora, atalho de facto, atalho de facto.
17	seja, nós não temos equipas muito fixas, as equipas das obras vão, vão ali para fazer	17	Respondente2: Mais uma vez, as nossas equipas, estão sempre a variar.
18	aquela projeto.	18	<b>AMM:</b> Ok, Muito bem
19	<b>AMM:</b> as especialidades necessárias e vão-se juntando, não é?	19	Respondente2: Percebe? As nossas equipas estão sempre a variar, projeto a projeto elas
20	Respondente2: mas depois juntam-se para aquele projeto, mas depois amanhã, o Manuel e o	20	variam, está a ver?
21	Joaquim até vão para aquele projeto, mas o Pedro e a Mariana, já vão para outro e vão-	21	Respondente1: eu acrescentaria só aqui esta visão de cultura que eu estava, aproveitei aqui,
22	se juntar a outra equipe e estes vão-se juntar aquela equipe, mas têm que continuar a	22	também, para pensar, portanto vive aqui uma vantagem adicional. A pergunta é difícil.
23	trabalhar em equipa, e depois têm que continuar a trabalhar em equipa, e depois têm	23	Respondente2: Pois
24	que continuar a trabalhar em equipa, e depois têm...perceber? E portanto esta, eu não	24	Respondente1: que é, ou seja, digamos, para tornar isto ainda mais, este, este efeito, digamos,
25	sei se estou a responder à sua pergunta, mas aquilo que para nós é mais importante	25	de constante flexibilidade que inerente, não é? Há criação de equipas, há desmontagem
26	para o sucesso depois da nossa operação é, de facto, as pessoas terem esta capacidade	26	das equipas e nova constituição de equipas, etc., etc., está por trás, digamos, eu acho,
27	de trabalharem umas com as outras e de rapidamente se integrarem num equipas, seja	27	uma forte cultura de empreendedorismo, eu acho que em muitas matérias, com tudo o
28	ela qual for, seja ela qual for. Eu posso gostar mais de umas, posso gostar menos de	28	que isso tem de bom e de mau, e tira é mesmo assim, tudo o que isso tem de bom e de
29	outras, mas agora eu tenho que trabalhar em equipa, a...	29	mas, nós temos muita cultura empreendedora, digamos, no seno do grupo, e isso faz
30	<b>AMM:</b> Agora diga-me só, diga-me só uma coisa, o facto de, por exemplo, ser uma atividade,	30	com que em muitas matérias nós funcionamos como uma adhocarata, o que nos
31	centrada na engenharia, que, obviamente tem uma cultura própria enquanto... acho	31	permite uma agilidade diferente daquela que normalmente as grandes organizações que
32	que os faz estarem mais focados no seu papel e focados naquilo que tem que ser o	32	se tornam depois muito burocratizadas e muito pesadas têm, mas que também levam,
33	papel da empresa e o sucesso da empresa ou, ou não?	33	normalmente, e, digamos a um processo de alguma ineficácia, depois associada,
34	Respondente2: Eu acho que sim. Eu acho que sim, porque...eu acho que sim, pronto, ou seja,	34	digamos, a este exercício constante de, não é, ou seja, se misturamos estas duas
35	a nossa maioria, a maior parte dos nossos quadros, pelo menos os líderes de equipa são	35	valências que é o facto de termos de trabalhar em equipa e temos constantemente,
36	engenheiros, pronto, e de facto, a engenharia prepara-nos de uma determinada	36	digamos, uma pressão para o empreendedorismo, para a criação de negócios, a criação
37	maneira, quer a gente goste, quer não, mas pronto prepara-nos de uma determinada	37	de, a entrada nos mercados, etc., etc., isto cria de facto uma dinâmica...
38	maneira, molda-nos de uma determinada maneira, e para atingir resultados, para ser	38	Respondente2: Sim

1	Respondente1: que leva a que exija, constantemente, digamos, do ponto de vista de cultura a exercícios de, digamos, de, de adaptação e de organização e portanto isto está muito também inerente à nossa forma de estar e portanto, eu diria, eu não sei se nós alguma vez vamos saber viver sem isto. Respondente2: Pois.	1	Respondente2: e portanto, nós estamos a fazer sempre, estamos sempre a fazer projetos novos. A nossa vida é: eh pá hoje vou fazer um projeto assim, amanhã vou fazer outro projeto, portanto isto dá-nos uma... é diferente do que eu estar numa unidade, pá,
2		2	
3		3	
4		4	Respondente1: em que temos uma instalação e em que todos os dias eu produzo calda de tomate, claro que eu vou melhorando. Eu não tenho nada, muito pelo contrário, contra a indústria, muito pelo contrário.
5		5	
6	Respondente1: Não sei se vamos saber viver sem isto. Com tudo o que isto tem de bom e de mau. Respondente2: Não sei se vamos saber viver sem isto. Com tudo o que isto tem de bom e de mau.	6	
7		7	<b>AMM: Calda de tomate é muito útil, também.</b>
8	<b>AMM: Mas isso é o que define as identidades das empresas.</b>	8	Respondente2: muito pelo contrário, agora são indústrias diferentes, São indústrias diferentes,
9	Respondente1: Mas de facto, depois esta cultura dominante de engenharia e procura de lógica e procura de eficiências, etc., vai permitindo, de alguma, maneira contrabalançar isto. Claro que há momentos em que nós achamos que estamos a ficar extremamente desorganizados, mas também é verdade que em nenhum momento nós estamos estagnados, em nenhum momento nós estamos, digamos, a resistir aquela tentação de ficarmos na zona de conforto e no status quo. Eu devo dizer que trabalho neste grupo há nove anos, e em nove anos eu vivi anos completamente diferentes ano após ano, sempre. Se calhar aqui o Eduardo que está aqui há mais anos...	9	Respondente1: São lógicas de funcionamento diferentes
10		10	Respondente2: ou seja, a nossa obriga-nos, obriga-nos a ter está... e porque quem não, quem não tiver esta, esta pré-disposição
11		11	
12		12	Respondente1: Sim
13		13	Respondente2: Para esta coisa de estar sempre a fazer novos projetos e à procura de novos desafios e... nós estamos sempre a fazer novas coisas, não é? Quer dizer, quem não tiver esta mentalidade não aguenta isto e depois sai.
14		14	
15		15	
16	Respondente2: Eu estou aqui há 20 anos	16	<b>AMM: e se não estiverem atualizados relativamente aquilo que é a concorrência não ganham projetos.</b>
17	Respondente1: sente isso ainda com mais...	17	
18		18	Respondente2: Não ganhamos projetos, não ganhamos projetos. Aliás e depois é uma, depois tem uma outra coisa, eu sei que todas as indústrias são competitivas, mas eu enfim, no grupo já desempenhei várias funções e já passei por vários negócios eh pá e a indústria da construção é altamente competitiva, altamente competitiva.
19	<b>AMM: É capaz de ser ainda maior o lastro, mas eu pegava aqui no que estava a dizer o, e eu acho isto muito interessante obviamente e, mas aquilo que eu, pego numa das coisas que me estava a dizer relativamente ao empreendedorismo. Diria que de alguma forma está ligado a um constante espírito de inovação</b>	19	
20		20	
21		21	
22		22	<b>AMM: Mas permitam-me..., sim, diga, diga.</b>
23	Respondente1: sim está e também na ambição, não é? No Pilar, nesse pilar de...	23	Respondente2: Mas pronto, obriga-nos também, claro a uma constante procura de eficácia de melhoria e não sei quê porque se não, as nossas margens e você vê os nossos resultados e vê que as nossas margens são, são, são pequenas.
24	<b>AMM: E inovação também, Agora como é que...eu tinha duas perguntas para fazer, mas diga, diga.</b>	24	
25		25	
26	Respondente2: Não, não.	26	<b>AMM: Pois são.</b>
27	<b>AMM: É que é mais importante eu ouvi-lo do que estar eu a falar.</b>	27	Respondente2: São pequenas. Mas se fizer um benchmark na indústria da construção...
28	Respondente2: Não Pronto. É só, relativamente a isto que o Luís dit do empreendedorismo, eu acho que nós também criamos esta, esta, esta cultura de empreendedorismo, porquê? Porque nós na verdade, estamos sempre a fazer coisas novas, estamos sempre a fazer coisas novas, estamos sempre a fazer...isto também, é também válido para todas as empresas que trabalham por projetos, digamos, assim.	28	<b>AMM - É assim?</b>
29		29	Respondente2: É assim.
30		30	<b>AMM: Mas sabe uma das ideias, isto agora é um comentário que não tem a ver exatamente com estudo, mas um dos, uma das coisas que, eu acompanhei mais ou menos a turbulência do mercado da construção ou das construtoras em Portugal.</b>
31		31	
32		32	
33	<b>AMM: Claro, obviamente.</b>	33	Respondente2: Sim
34	Respondente1: Estamos sempre a alimentar o ciclo.		

1	AMM: É aquilo que fica da, da, da Mota-Engil, da Mota-Engil é precisamente a ideia de	1	Respondente2: Muitas vezes não é. Eu percebo o que quer dizer e estou de acordo com isso. É
2	2 fidelidade.	2	evidente que qualquer país, erifim, latino-americano ou africano tem preocupações
3	3 Respondente2: Sim, Continuidade.	3	ambientais e de sustentabilidade, erifim, diferentes daquelas que nós temos cá, pronto.
4	4 AMM: De Continuidade está	4	Para não dizer, diferentes, mas os nossos clientes lá, comportam-se como se, ah, há um
5	5 Respondente2: Sim.	5	cliente americano, em África, comporta-se como se estivesse nos Estados Unidos.
6	6 AMM: Não falta, Aguenta, Aguentou-se.	6	AMM: Certo.
7	7 Respondente2: Sim.	7	Respondente2: Ponto final, parágrafo. Eh pá, se for... e nós, portanto, habituamo-nos a isso
8	8 AMM: É aguentou-se bem. Porque na altura certa deu os passos certos de	8	também e nós, portanto, comportamo-nos também como o cliente nos exige e portanto
9	9 internacionalização, de alteração de abordagem aos negócios, etc., isso, aquilo que	9	isso, muitas vezes, o facto de estarmos nestas geografias, sei lá, as empresas mineiras
10	10 fica, isto é um comentário à parte, como analista de negócio, não como analista de	10	que estão no Peru, para as quais nós trabalhamos, pá tem exigências, de, de, de, em
11	11 sustentabilidade, não é? Porque, de facto, houve esta permanência, há aqui uma,	11	termos de sustentabilidade e em termos ambientais que se calhar nós não temos aqui.
12	12 enquanto nós vemos as outras todas a caírem, umas atrás das outras. A Mota-Engil	12	AMM: Certo
13	13 tem, é a Mota-Engil, a Teixeira Duarte.	13	Respondente2: Perceber? Se calhar, se calhar nós não temos aqui. Portanto às vezes o facto das
14	14 Respondente2: A Teixeira Duarte	14	geografias, depende muito dos clientes para quem nós trabalhamos e nós, de facto,
15	15 AMM: é, a...	15	olhamos e como fazemos obra pública e obra muito grande, nós trabalhamos para
16	16 Respondente2: e pouco mais	16	multinationais.
17	17 AMM: É pouco mais, São poucas.	17	AMM: Muito engrasado.
18	18 Respondente2: As sobreventas, sim.	18	Respondente2: e portanto isso, o facto de, isso até é mais difícil porque se você está numa
19	19 AMM: Mas, é, mas é curioso. Agora uma coisa que eu perguntava é, relativamente ao papel	19	geografia que nada está preparado para aquilo e de repente tem que trabalhar nessa
20	20 que a sustentabilidade tem neste empreendedorismo, nesta inovação.	20	geografia como se estivesse num país evoluído onde tem tudo, não é?
21	21 Eu não estou a dizer se tem ou não tem agora, estaticamente, neste momento, mas ao	21	AMM: Claro
22	22 longo do tempo, tem vindo a evoluir, são exigências maiores, o que é que tem sentido,	22	Respondente2: e isso ainda dificulta mais, muitas vezes, mas pronto.
23	23 Ainda por cima estão em geografias que se calhar não são tão sensíveis a isto não é?	23	AMM: mas agora eu voltava se calhar...
24	24 África, América Latina não são propriamente sensíveis a estas matérias, não é? E por	24	Respondente2: Perceber?
25	25 isso se calhar o desafio é maior, mas tem sentido que há esta evolução de uma	25	AMM: Não, não, entendí perfeitamente. Eu voltava agora só um bocadinho atrás para pegar
26	26 incorporação ou não?	26	numa coisa que o Luís tinha dito, relativamente à, ao empreendedorismo e à gestão
27	27 Respondente2: Repare que, deixe-me só dizer uma coisa relativamente às geografias, essa,	27	por projetos e eu perguntava também até que ponto é que há um grande esforço de
28	28 essa, isso é verdade, as geografias não são, mas os nossos clientes, muitas vezes, são,	28	formação, eu não digo das partes técnicas, porque eu imagino que um engenheiro
29	29 Nós lá fora trabalhamos para clientes que são multinacionais.	29	salta o que é que está a fazer e imagino que as equipas sabem o que é que estão a
30	30 AMM: Ok. Pronto.	30	fazer e quando há uma nova técnica, um novo instrumento, uma nova tecnologia, um
31	31 Respondente2: É isso, às vezes, essa ideia, ah eu trabalho em África, portanto aquilo é feito às	31	novo método, obviamente que as coisas são incorporadas. Estou a pensar mais nesta,
32	32 três parças..., não é assim.	32	multinationais e às vezes é muito complicado e eu imagino que possa ser parecido
33	33 AMM: Certo	33	este esforço de adaptação e se a pessoa não estiver, imagino eu, preparada para isso,
		34	os choques podem ser fatais. Há esse esforço, de, de.
		35	



<p>1 volta e aquilo que... pá, seja, dos, dos fundos europus, seja das associações, seja de, enfim, uma série de, eu diria, de, de, de actividades que a própria sociedade vai desenvolvendo que eu... eu agora vou dizer uma coisa que você não, se você disser que eu disse, eu digo que não disse.</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5 <b>AMM: quer eu pare, eu paro se quiser?</b></p> <p>6 Respondente2: Não, não. Às vezes aquilo até me parece por excesso porque nós participamos em tudo, pronto. Nós, eh pá eu às vezes comento isto com o Luís, eh pá Luís nós participamos em tudo, em tudo. Eh pá vem um tipo com uma eee, eeee, eh pá isto pode ser interessante. Eh pá lá vem mais umv, eeee, eeee, eh pá isto pode ser interessante, é sempre a nossa reacção, percebe?</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11 <b>AMM: Claro</b></p> <p>12 Respondente2: às vezes, pois, mas às vezes isso, pronto, Percebe? Não mas, percebe o que é que eu estou a dizer, ou seja, nós procuramos sempre participar em tudo. É verdade ou não é Luís.</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15 Respondente1: Absolutamente</p> <p>16 Respondente2: Pá, você se vir os nossos protocolos e os nossos acordos e os nossos colízos, pá, eu acho...pronto...</p> <p>17</p> <p>18 Respondente1: Sim</p> <p>19 Respondente2: Áaaa... pronto, percebe? É assim. Temos essa preocupação. Pronto. De permanentemente ter essa interação, enfim, agora vou dizer aqui um clique, com a sociedade civil, não é? Pronto. Tudo aquilo que é desenvolvido agente está lá.</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22 Respondente1: Olhe para lhe mostrar que isto é mesmo verdade e ainda nem sequer tive oportunidade de partilhar isto, ainda ontem, no final do dia estive a participar porque sou conselheiro agora do movimento 2020 que é um movimento muito recentemente criado em Portugal que visa o desenvolvimento da comunidade e das pessoas e portanto é, digamos, uma lógica associativa que está criada e que reúne uma série de pessoas de uma série de organizações em Portugal para debater um conjunto de temas relacionados com a formação, com o desenvolvimento das pessoas, das comunidades, etc., etc., portanto esse é mais um convite que nos foi endereçado e onde, ontem, lá estive a fazer representação institucional em nome da Mota-Engil, para fazer... portanto isto é de facto muito verdade, quer dizer e é algo mesmo muito recente, foi ontem, estive ontem à noite lá nesse, nesse contexto e portanto nós de facto estamos muito, muito envolvidos, muito envolvidos nessa, nessa esfera. Temos um suporte também muito grande da nossa área de comunicação a... E pela via da nossa fundação que também tem um papel muito participativo nessa, nessa matéria, mas também a este título, eu diria que é muito cultural isto que o Eduardo Pimentel refere porque uma das grandes, e... uma das grandes, um dos grandes desafios que eu, particularmente, tenho sentido este ano é até conseguir caracterizar e mapear a quantidade de pessoas,</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p>	<p>1 porque a cada representação que qualquer quadro nosso está a fazer, ele está a fazer, no fundo em nome do grupo, não é? E muitas vezes nem nós temos a dimensão</p> <p>2</p> <p>3 Respondente2: Claro</p> <p>4 Respondente1: e a expressão do que isso significa. E portanto um dos trabalhos que nós fomos procurando iniciar este ano é ter a capacidade de ir fazendo a caracterização e o mapeamento de todas as matérias onde nós temos quadros nossos envolvidos a fazerem palestras a darem, portanto, testemunhos, a fazerem... portanto, a estarem associados, portanto, em movimentos associativos, etc., etc., porque, de facto, é uma</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10 Respondente2: E repare isto é uma coisa que é, que não é mal vista na organização. Porque podia ser. A organização podia dizer assim: eh pá não percam tempo com esses grupos, não percam tempo isto, não percam tempo com aquilo, vai mas e trabalhar.</p> <p>11</p> <p>12 Respondente1: Não, não é incentivado.</p> <p>13</p> <p>14 Respondente2: Não, não é. É... isto de facto é incentivado e é motivado pronto, pá, constantemente a gente está a receber mais, olha há aqui mais está coisa recebem lá a pessoa para ver se isso tem interesse, olha está aqui mais este recebem lá, olha recebem lá.</p> <p>15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18 Respondente1: Agora vamos fazer parte daquele challenge em outubro. Estamos completamente abaixo de água, mas mesmo assim, vamos tentar arranjir, não sei muito bem ainda mais um pedacinho para conseguir acertar o convite que nos endereçaram...</p> <p>19</p> <p>20</p> <p>21 Respondente2: Lá está, lá está.</p> <p>22</p> <p>23 Respondente1: Para fazermos parte aí, portanto, de um challenge nacional que visa, também, digamos, reflexão sobre temas de sustentabilidade, curiosamente, também.</p> <p>24</p> <p>25 Respondente2: Sim e portanto, ou seja, nós de facto, procuramos, a esse nível é esse nível de envolvimento com a sociedade e com essas actividades todas, enfim, extra empresa, mas que com ela implica, nós, de facto, dedicamo-nos a isso. Pronto, temos essa coisa, eu acho...</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29 Respondente1: Sim, sim.</p> <p>30</p> <p>31 <b>AMM: Muito bem, relativamente... uma das coisas que já sobressaiu também é a importância dos colaboradores, a importância da, da, dos clientes, que outros partes interessadas é que entram aí na equação como centrais a...para o, para o, para o núcleo do grupo.</b></p> <p>32</p> <p>33 Respondente1: Estamos a falar de stakeholders, se quisermos, a... quais aqueles que são mais importantes. E depois aplico a razão da minha pergunta. Falamos de clientes, falamos de, de, de colaboradores, A... quais outros é que são importantes?</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p>
--	--

<p>1 Respondente1: A comunidade.</p> <p>2 <b>AMM: Certo.</b></p> <p>3 Respondente2: Eu, eu, eu... agora vou fazer uma crítica se calhar a nós, e se calhar à comunidade nesse aspeto. Eu acho que nós, embora a gente tenha vindo a promover mais isso, eu acho que nós ainda temos pouca interação, por exemplo, com as universidades, pronto. E eu acho que, e eu tenho dito isto ao Luís e à nossa unidade de engenharia, nós temos que, pá. Eu sei que é difícil porque por vezes não temos propriamente os mesmos objetivos muitas vezes, não é? Mas quer dizer, por exemplo, eu acho que aí nós podíamos ganhar muito.</p> <p>10 Respondente1: Sim, eu concordo, a... nós temos movimentos,</p> <p>11 Respondente2: E não temos muitas</p> <p>12 Respondente1: Temos movimentos mais ou menos bem-sucedidos e portanto, quando digo mais ou menos, lá está, é porque eles muitas vezes são mais voluntários e não tão sistémicos e eu acho que é mais esta, está, digamos, visão que o Eduardo Pimentel tenta trazer e eu subscrito inteiramente, ou seja, nós temos várias ações concretas que fomos desenvolvendo em alguns núcleos de negócio e em alguns programas que temos com universidades no contexto até inclusivamente de formação de cursos de especialização, de pós-graduações....</p> <p>19 Respondente2: Sim</p> <p>20 Respondente1: Não estamos, e eu aí, entendo bem a crítica e subscrito, acho que é, digamos, um trabalho que temos que conseguir consolidar de levar digamos aí, o músculo de engenharia que temos, como um todo, como um bloco, em bloco, digamos assim, e conseguir levar isso, de uma forma estruturante, portanto, para as universidades.</p> <p>24 Respondente2: e Vice-versa.</p> <p>25 Respondente1: Procurando concretizar, se calhar, para ser mais... nós não estamos, ainda, naquele ponto em que nós conseguimos chegar a um parceiro universitário e dizer, bem, nós temos valências na área, o nosso core, é a gestão de infraestruturas e portanto, nós podemos ajudar-vos a pensar temas relacionados com engenharia civil, com engenharia e valorização de resíduos, por exemplo, com todas aquelas valências onde nós entendemos que temos pessoas, que temos know how, que temos ferramentas, que podem, devidamente complementadas com lado da investigação e das universidades, fazer aqui um casamento mais</p> <p>33 Respondente2: Pois, eu acho que aí... é esse caminho que nós queremos aprofundar.</p> <p>34 <b>AMM: Então eu explico, eu explico um pouco esta pergunta, porque em, nesta conversa... Todas as entrevistas a que eu tive oportunidade e a felicidade de fazer todos apontam, os investidores como um aspeto essencial.</b></p> <p>37 Respondente2: Ah, sim</p>	<p>1 <b>AMM: A... Qual é a percentagem de capital social que está nas mãos da família.</b></p> <p>2 Respondente1: A... são poucos por cento</p> <p>3 <b>AMM: Isto justifica muito se calhar esta, a perceção percebe? Porque, de facto, o maior investidor é a família originária, enquanto outras empresas estão todas dispersas, há uma necessidade contínua e eu, e isso é engrapado e já agora, também explico a outra, a outra, a outra coisa. A maior parte dos investidores institucionais que fazem investimento em empresas portuguesas têm neste momento, ou do ponto de vista do algoritmo da decisão, as questões da sustentabilidade muito em cima e para o desenvolvimento da sustentabilidade nestas empresas, tem vindo a ser muito importante o papel dos analistas e dos investidores que têm um olhar muito específico e muito exigente nas questões da Sustentabilidade.</b></p> <p>12 Respondente1: Sim.</p> <p>13 <b>AMM: Por isso é que eu fazia esta pergunta, a</b></p> <p>14 Respondente2: Sim, sim, sim.</p> <p>15 Respondente1: Não, mas é relevante António, só para lhe dar ideia, por exemplo este ano quando nós fizemos aqui a nossa task force para repensarmos um bocadinho, nomeadamente, o tema da, da sustentabilidade, darmos forma, portanto, a uma injeção que fizemos, do ponto de vista da, da da recolha e do, e vê lá e forma que demos, por via do nosso relatório de sustentabilidade, nós fizemos um trabalho de parceria muito forte com a nossa área de investor relations e, portanto, a... agora, de facto, no ano, tem toda a razão, nisso que diz, não é?</p> <p>22 Respondente2: não, não. Percebo o que o António está a dizer.</p> <p>23 Respondente2: Tem, Claro.</p> <p>24 <b>AMM: Porque é uma concentração familiar e portanto é... torna-se menos premente, torna-se menos exigente, não é?</b></p> <p>26 Respondente2: Também é exigente, não, não.</p> <p>27 <b>AMM: Claro que é</b></p> <p>28 Respondente2: Uma equipe dedicada a isso e como o Luís dizia, portanto, de facto, mas quer dizer, não é, não é uma coisa disseminada na organização.</p> <p>30 <b>AMM: Exatamente.</b></p> <p>31 Respondente2: Não é. Vamos ser francos. Isso, de facto, decorre da família ser maioritária e ter a maioria do capital.</p> <p>33 Respondente1: Claro</p> <p>34 <b>AMM: Eu, eu, eu estou. Estamos com 17 minutos para fechar e eu estou aqui um bocadinho,</b></p>
--	---

<p>1 Respondente2:OK</p> <p>2 <b>AMM:</b> Tenho aqui algumas perguntas. Sobre tudo pela disponibilidade que tem mantido e</p> <p>3 eu não queria estar a abusar da minha sorte em tê-los comigo, mas se, se</p> <p>4 quiséssemos colocar a Sustentabilidade em termos de, de, um critério de prioridades</p> <p>5 <b>estratégicas da empresa, estaria no topo ou, ou, ou não? A Sustentabilidade, no seu</b></p> <p>6 <b>contexto? É uma prioridade estratégica aqui para o grupo?</b></p> <p>7 Respondente1: António, eu, eu... na minha visão a sustentabilidade na forma como eu...o</p> <p>8 Eduardo seguramente terá ditamos, muito mais prioridade na, na, na afirmação desta</p> <p>9 questão, mas nos termos um plano estratégico traçado para 2020, step up 2020.</p> <p>10 <b>AMM:</b> De, em termos de Sustentabilidade?</p> <p>11 Respondente2: Não, não. Em termos de plano estratégico.</p> <p>12 <b>AMM:</b> Ou então em termos de empresa.</p> <p>13 Respondente1: O plano de negócio, ditamos assim. A e a Sustentabilidade é, ditamos, uma</p> <p>14 espinha dorsal, e eu acho que ninguém, dentro do grupo, a... começando pelo nosso</p> <p>15 chairman, começando pelo nosso CEO, por toda a pessoas, o Eduardo Pimentel, eu</p> <p>16 próprio, pela parte que me tica, ditamos, o tema da Sustentabilidade e todos os</p> <p>17 colaboradores que são, verdadeiramente, quem dá corpo depois à sua à sua afirmação,</p> <p>18 a Sustentabilidade é algo que é ditamos, absolutamente inerente, nós não vemos isso</p> <p>19 ditamos, eu acho que é quase como respirar. A... para nós é uma matéria que é</p> <p>20 absolutamente intrínseca. A... mas é intrínseca, no sentido afirmativo, ou seja, não é</p> <p>21 minúscula porque tem mesmo que ser, é porque nos acreditamos genuinamente que</p> <p>22 isso é fundamental e que é a nossa forma de estar e portanto isso, eu diria que é a</p> <p>23 espinha dorsal.</p> <p>24 <b>AMM:</b> OK</p> <p>25 Respondente1: Naturalmente depois a ação do dia-a-dia é feita por uma série de outras</p> <p>26 matérias, como é evidente, por um conjunto de prioridades, mas onde eu diria que,</p> <p>27 ditamos, no âmbito de todas essas prioridades que são colocadas, elas têm que visar</p> <p>28 sempre uma proteção de risco, uma garantia de sustentabilidade a longo prazo, uma</p> <p>29 proteção das pessoas, por via da segurança que foi um pilar que há bocado, por, por</p> <p>30 lapso não mencionei, e que também é fundamental na nossa visão de sustentabilidade,</p> <p>31 a segurança. E que aqui temos uma responsabilidade acrescida. A segurança enquanto,</p> <p>32 ditamos, enquanto, enquanto proteção, ditamos, assim, enquanto</p> <p>33 responsabilidade civil, não é? É a segurança das nossas pessoas e das pessoas com que</p> <p>34 nós, que trabalham conosco, não é? E portanto isso é, é, ditamos, central na nossa, na</p> <p>35 nossa forma de estar e na nossa visão de, de estratégia.</p> <p>36 <b>AMM:</b> Ia dizer...</p> <p>37 Respondente2: Não, não, ia-lhe só dizer claro que é assim, vamos lá ver, é o que o Luís diz, a</p> <p>38 Sustentabilidade é, é, é... quer dizer, não é a nossa preocupação... eu não acordo todos os</p>	<p>1 dias... quer dizer, vamos lá ver, o que é que eu tenho que arranjar: carreira! Isto é uma</p> <p>2 empresa de projetos. A carreira é uma angústia. É uma preocupação permanente.</p> <p>3 Pronto, se quiser assim, eh, já, é uma prioridade, eu arranjar carreira é uma prioridade,</p> <p>4 porque eu trabalho por projetos, já, e a gente tem 25.000 pessoas aqui a trabalhar, já,</p> <p>5 se eu não arranjar projetos para amanhã... portanto, quer dizer... percebe o que é que</p> <p>6 eu estou a dizer?</p> <p>7 <b>AMM:</b> Claro, claro, claro que percebe. E até eu tenho uma pergunta aqui.</p> <p>8 Respondente2: Outra prioridade cash flow.</p> <p>9 <b>AMM:</b> Sim, claro.</p> <p>10 Respondente2: Eh, já eu preciso de receber dos clientes. Nós estamos em alguns países que é</p> <p>11 difícil. É difícil. Pagam, pagam sempre, mas pagam a longo prazo, portanto... outra coisa</p> <p>12 do dia-a-dia, o cash flow, o cash flow, o cash flow, portanto se disser assim</p> <p>13 eh, já vocês acordam todos os dias a pensar na Sustentabilidade, eh, já, não, não. Agora</p> <p>14 também lhe posso dizer, por exemplo, nós temos uma análise de riscos e na última</p> <p>15 comissão executiva, da qual eu faço parte, estivemos a discutir, essa, essa, esse</p> <p>16 relatório, do último relatório de riscos eh, já e o ponto onde nós, de facto, estivemos ali</p> <p>17 com maior preocupação e que temos que fazer, há razões para melhorar isso, foi, por</p> <p>18 exemplo, os índices de frequência e o índice de gravidade. Dos acidentes de trabalho.</p> <p>19 <b>AMM:</b> Claro.</p> <p>20 Respondente2: Foi o ponto que nós nos focámos, daquele relatório de riscos, enfim, nós</p> <p>21 identificamos uma série de riscos, como o cash flow, a carteira, não sei quê, o ponto que</p> <p>22 a gente se deteu ali, se deteve ali, mas tempo foi, de facto, eh, já, temos que...</p> <p>23 Respondente1: Estabilizar tiro.</p> <p>24 Respondente2: Estabilizar e retornar outra vez aqui, as nossas preocupações com o índice de</p> <p>25 frequência de gravidade, perceber?</p> <p>26 <b>AMM:</b> Claro que si, claro que sim.</p> <p>27 Respondente2: A... só para lhe dizer que foi daquele relatório... e nós temos uma série de riscos</p> <p>28 identificados.</p> <p>29 Respondente1: certo</p> <p>30 Respondente2: Entre os quais estes que eu lhe falei, mas o que nós nos dedicámos ali, e de</p> <p>31 facto, estabelecemos ali, algumas medidas, foi, por exemplo, relativamente a estes, a</p> <p>32 estes colíson. Isso reflete a tendência do grupo com este tema, não é?</p> <p>33 <b>AMM:</b> Dakem-me só fazer uma pergunta, uma pergunta... não é uma pergunta, é mais o</p> <p>34 jélio de uma charada, uma, uma, não é uma charada, mas uma escolha que eu, que eu</p> <p>35 vos proponha, que é o seguinte: dizem que, relativamente aqui ao grupo, criam valor</p> <p>36 para a empresa para criar valor para a sociedade, ou criam valor para sociedade para</p> <p>37 criar valor para a empresa?</p>
<p>17</p>	<p>18</p>

<p>1 Respondente2: Puy, sei lá, isso é difícil. Isso... Repita lá.</p> <p>2 <b>AMM: Então, valor para a empresa...criar valor para empresa para criar valor para a sociedade, ou criar valor para sociedade para depois criar valor para a empresa?</b></p> <p>3 Respondente2: Eu tenho, eu tenho que ser honesto. Eu acho que nós criamos valor para a empresa para criar valor para a sociedade.</p> <p>4 <b>AMM: OK. Certo. Não, claro. Não, mas, mas nós estamos numa empresa...</b></p> <p>5 Respondente2: Eu acho que só criando valor para empresa a gente cria valor para sociedade</p> <p>6 <b>AMM: Nós estamos numa empresa cotada. Estamos numa empresa cotada que é avaliada por parâmetros objetivos e...</b></p> <p>7 Respondente2: Nós temos que criar valor para empresa para depois criamos valor para sociedade. Porque seu não tiver uma empresa sem valor, eu não consigo criar valor para a sociedade.</p> <p>8 Respondente1: Eu acho que se calhar se o Eduardo Pimentel, ou eu, estivéssemos a responder a essa questão e estivéssemos noutro setor, nós provavelmente poderíamos ter uma forma de interpretar a sua charada de outra forma. E eu acho... nós temos uma missão de serviço público e isso é, digamos, algo que faz parte da nossa natureza. Tudo o que nós fazemos tem, digamos, como resultado e como reflexo, um serviço público.</p> <p>9 <b>AMM: Certo.</b></p> <p>10 Respondente1: Isso é, isso é core, portanto, quando nós vemos a criação de valor para empresa, nós estamos sempre a ver o reflexo inerente disso para a sociedade.</p> <p>11 Respondente2: Certo. Para a sociedade.</p> <p>12 <b>AMM: Claro. Exato.</b></p> <p>13 Respondente1: Por isso é que é uma pergunta, de facto, difícil. É uma charada difícil de resolver.</p> <p>14 Respondente2: É. E, mas se me perguntar assim: qual é que é a preocupação é criar valor para empresa para depois conseguir criar valor para sociedade ou é criar valor para sociedade para criar valor para empresa? Eu diria, é criar valor para a empresa, claramente.</p> <p>15 Respondente1: Sim, mas, lá está se calhar se fossemos uma empresa de polpa de tomate...</p> <p>16 Respondente2: Ah, sim, sim, sim</p> <p>17 Respondente1: Nós criando valor para a empresa, não era um reflexo direto que estaríamos a criar valor para sociedade.</p> <p>18 Respondente2: Ah, sim, sim, sim.</p>	<p>1 Respondente1: estaríamos seguramente a alimentar um segmento, um segmento de de mercado, como é evidente.</p> <p>2 Respondente2: Sim, sim. Claro.</p> <p>3 <b>AMM: Mas é que eu já estive numa empresa, com que eu estive a conversar, nestes últimos dias e que me dizia: não, não. Claramente nós criamos valor para sociedade para criar valor para empresa, quando, toda a apresentação que fizeram, toda a conversa que fizeram era: investidores, investidores, valor financeiro, valor financeiro, valor fi, e depois chegam à última... a esta questão e dizem não: é criar valor para a sociedade para coisa...</b></p> <p>4 Respondente1: Sim, nós não queremos estar aqui a fazer overselling, nem nada</p> <p>5 <b>AMM: Por isso é que...</b></p> <p>6 Respondente1: Mas estamos, de facto, a tentar passar aqui um sentimento que é aquele que nós temos, mas que como digo e reforço isto, António, eu acho que se calhar, ambos, se estivéssemos a responder a lito noutro contexto de outro setor teríamos uma visão ligeiramente diferente sobre a charada porque aqui esse reflexo é direto.</p> <p>7 <b>AMM: é direito.</b></p> <p>8 Respondente2: É direito. É direito.</p> <p>9 Respondente1: E nós acreditamos, e eu pessoalmente, acredito convictamente nisso, quando nós estamos fazer algo pelo melhor da organização, isso tem uma tradução, inevitavelmente melhor para aquele contribuido que estamos a dar para a sociedade.</p> <p>10 Respondente2: Sim.</p> <p>11 Respondente1: e é uma convicção sentida.</p> <p>12 <b>AMM: Ok.</b></p> <p>13 Respondente2: Sim.</p> <p>14 <b>AMM: Outra pergunta que está aqui neste meu leque é, é a questão da existência de uma estratégia de Sustentabilidade na empresa e a sua relação com a estratégia da empresa. Como é que isto se processa, como é que...existe, primeiro que tudo existe uma estratégia de Sustentabilidade?</b></p> <p>15 Respondente2: Sim</p> <p>16 <b>AMM - OK. Como é que se processa esta, esta ligação? É uma identificação? Há um alinhamento? Estão alinhadas, não estão? Como é que se processa esta relação entre a Estratégia de negócio e a Estratégia Corporativa e a estratégia de Sustentabilidade?</b></p> <p>17 Respondente2: Sim, vamos lá a ver, a própria... agora retomando outra vez um pouco a conversa, quer dizer, vamos lá ver a... Nós não... porque isto de facto é muito, quer dizer, nós, dada a... mais uma vez, a nossa, a nossa interação com , com as</p>
---	---

1	comunidades à volta eh pá é brutal, ou seja, e portanto, mesmo que nós não	
2	quiséssimo a sustentabilidade de, de tudo isto é, é quase uma inevitabilidade, percebe	
3	o que e que eu estou a dizer?	
4	<b>AMM: Percebo perfeitamente</b>	
5	Respondente2: Óó, pá, e portanto, erfirm, como é que eu lhe hei de dizer o... o António	
6	comece o nosso Plano Estratégico?	
7	<b>AMM: Não</b>	
8	Respondente2: Mas pode conhecer	
9	Respondente1: Sim, sim, sim eu posso-lhe fornecer	
10	<b>AMM: Eu vi umas apresentações para investidores que estão disponíveis no site</b>	
11	Respondente1: OK	
12	<b>AMM: Mas acho que não são totalmente...eu acho que os... as relações com investidores,</b>	
13	<b>geralmente, falam, muito nas entrelinhas.</b>	
14	Respondente2: Pois, claro.	
15	<b>AMM: Nas conversas privadas com analistas, mais do que clara e expostamente e aquilo que</b>	
16	<b>vem no Relatório e Contas é geralmente relacionado com o passado e não tanto com o</b>	
17	<b>futuro e portanto... eu não tenho esse Plano Estratégico, não.</b>	
18	Respondente2: Mas se reparar mesmo a própria criação da fundação, por exemplo, é uma,	
19	uma... foi um passo importante, porque, porque nós, às tantas, começávamos a	
20	ter uma série de... nós estamos em muitos países, não é? Isto é um, hoje em dia, é uma	
21	atividade muito dispersa e começámos a ter tanta a... Ação, digamos assim, que às	
22	tantas, pensouse eh pá não, tudo isto que forem ações de Responsabilidade Social e	
23	não sei que passa para a responsabilidade da fundação, pá isto, isto, isto faz parte da	
24	nossa estratégia, não é? Ou seja, eu em vez de deixar aquilo ao, ao nível dos vários	
25	países.	
26	Respondente1: Ao livre arbítrio	
27	Respondente2: e ao livre arbítrio de cada um, não, eh pá vamos centralizar isto, vamos fazer	
28	uma fundação, vamos centralizar estas atividades na fundação e vai ser a fundação, por	
29	exemplo que, relativamente à Responsabilidade Social, que vai tratar este tema e que	
30	vál...	
31	Respondente1: Sim	
32	Respondente2: Isto faz parte da estratégia, não é? A...	
33	Respondente1: Há dois anos António, corporizamos num pelouro, digamos, da Comissão	
34	Executiva, a sustentabilidade e, portanto isso, também foi uma inovação, ou seja, foi	
35	uma afirmação da importância, digamos, do tema...	
		21
1	<b>AMM: Parece que está, parece que está a ler as minhas perguntas porque é aquilo que lhe ia</b>	
2	<b>perguntar a seguir.</b>	
3	Respondente2: Pois	
4	Respondente1: Não, é exatamente isso. Isso também resolveu, digamos, de um repensar,	
5	digamos do, das competências e das valências que devíamos ter representadas,	
6	digamos, ao mais alto nível, não é? E portanto daí ter surgido, digamos, essa, essa, essa,	
7	portanto essa valência, não é algo, representada a alto nível no grupo, pronto. Eu	
8	particularmente assumi esta parte como disse e portanto tenho que fazer esse	
9	disclaimer, não é? Porque, de facto, a... é uma área muito nova para mim, ainda que já	
10	tivesse responsabilidades na área de Recursos Humanos, não as tinha na área de	
11	Sustentabilidade e portanto é todo um trabalho que venho desenvolvendo desde o	
12	princípio do ano, em acumulação com o tema dos Recursos Humanos, mas, de facto,	
13	para dizer, ou seja, e também está corporizada, portanto na, na, na, na, na, na, na, na, na	
14	verente de Recursos Humanos e Sustentabilidade, com uma dica de que não é apenas	
15	para parecer bem, ou seja, porque entendemos, digamos, que há trabalho a fazer aqui	
16	nesta matéria e há um alinhamento a fazer com aquilo que são as preocupações de	
17	negócio, as preocupações estratégicas, etc., etc., não é? Se isso pode ser mais reforçado,	
18	mais alinhado, isso seguramente que sim, eu acredito que sim.	
19	Respondente2: Sim	
20	Respondente1: Acredito que possamos alinhar interesses e objetivos de uma forma mais e...	
21	mas dirigida, digamos, no futuro mas também lhe volto outra vez a dizer o mesmo	
22	António, que é como no nosso entendimento, digamos, a Sustentabilidade é muito a	
23	espinha dorsal disso tudo, está muito, digamos, no âmbito, de todas as decisões que	
24	tomamos, quando estudamos carreira, quando estudamos entrada em mercados,	
25	quando estudamos o movimento associativo, quando estudamos, digamos uma, um	
26	processo de inovação.	
27	Respondente2: Sim	
28	Respondente1: Quando, pretendemos, digamos, criar inovação e melhoria ao nível do	
29	desempenho ambiental, etc., etc., isso de alguma forma, acaba por ser, digamos, um	
30	vetor que eu diria que está sempre, digamos, a acompanhar aquilo que é a consecução	
31	do Plano Estratégico, porque nós não conseguimos, digamos, nós não conseguimos	
32	possuir o nosso Plano Estratégico...	
33	Respondente1: Sim	
34	Respondente2: Sem melhorarmos, digamos, aquilo que é a... o desenvolvimento das	
35	capacidades das nossas pessoas, sem melhorarmos os nossos índices de segurança, sem	
36	melhorarmos a nossa performance ambiental porque tudo isso de alguma maneira vai	
37	acabar por ter também uma tradução naquilo que é a consecução, portanto, do, do	
38	nosso plano estratégico e portanto... agora, se poderá haver, digamos, um, um exercício	
39	de alinhamento, digamos, mais estreito, entre o momento da formulação da estratégia e	
		22

<p>1 o momento, digamos, da conceção, daquilo que é o roadmap para a sustentabilidade, acredito que sim...</p> <p>2 Respondente2: Sim</p> <p>3 Respondente1: Eu não tive ainda oportunidade de participar nesse exercício, mas, mais uma vez, tenho que fazer este disclosure, é tudo ainda muito recente, mas acredito que, que estes interesses são perfeitamente conciliáveis porque não os vejo em oposição, antes pelo contrário.</p> <p>4 <b>AMM: certo.</b></p> <p>5 Respondente1: antes pelo contrário</p> <p>6 <b>AMM: certo</b></p> <p>7 Respondente1: vejo-os em muita, digamos...</p> <p>8 Respondente2: Sim</p> <p>9 Respondente1: em muita complementaridade</p> <p>10 <b>AMM: Pegando numa coisa que o Luís estava a dizer sobre, sobre a existência de um, um, um administrador com o pelouro, não sei se falho... que é o Eduardo.</b></p> <p>11 Respondente1: Sim, não tenho só este, mas...</p> <p>12 <b>AMM: Claro, imagino que não, mas há um administrador com o pelouro, com este pelouro concretamente e as decisões passam sempre pela administração em termos desta área, em geral?</b></p> <p>13 Respondente2: A decisão estratégica, agora se um gajo no Perú quer lá, fazer uma atividade, uma coisa...</p> <p>14 <b>AMM: Imagino que não, mas há uma estrutura própria, há um diretor, há um diretor com este cargo, há uma parte da direção, imagino eu que esteja com estas atribuições...</b></p> <p>15 Respondente1: claro que sim</p> <p>16 <b>AMM: Há um orçamento próprio</b></p> <p>17 Respondente2: sim</p> <p>18 <b>AMM: Há uma estrutura própria</b></p> <p>19 Respondente2: Claro que sim</p> <p>20 <b>AMM: Pronto, é uma das outras... se quisermos...isto é dos...</b></p> <p>21 Respondente2: Há um centro de custos próprio</p>	<p>1 <b>AMM: Pronto</b></p> <p>2 Respondente1: Há uma dotação orçamental, quer, portanto para a nossa fundação, que é digamos, uma braço fundamental, digamos, deste filosofia de responsabilidade que temos...</p> <p>3 <b>AMM: qual é o orçamento, eu não quero em termos de valor, mas em termos de, em termos de percentagem do Volume de Negócios temos uma ideia mais ou menos?</b></p> <p>4 Respondente2: O valor do que?</p> <p>5 <b>AMM: De investimento nesta área da Sustentabilidade?</b></p> <p>6 Respondente2: Eh pá.</p> <p>7 <b>AMM: Por exemplo, qual é a dotação da fundação?</b></p> <p>8 Respondente2: e se calhar no Relatório de Sustentabilidade está lá, mas eu não tenho o valor na cabeça.</p> <p>9 <b>AMM: face a...</b></p> <p>10 Respondente1: ao Volume de Negócios</p> <p>11 Respondente2: ao valor. Eh pá. O nosso Volume de negócios é muito grande. Portanto é quase insignificante, quase insignificante, mas em termos absolutos, eu nem sei qual é o orçamento da fundação...a....</p> <p>12 Respondente1: Eu posso referir, não sei se isso depois pode ter aqui alguma...</p> <p>13 Respondente2: Não refere.</p> <p>14 Respondente1: é um milhão de euros.</p> <p>15 <b>AMM: Ok</b></p> <p>16 Respondente1: a fundação tem uma dotação orçamental de um milhão de euros...</p> <p>17 <b>AMM: Andará na ordem dos zero vírgula, zero vírgula qualquer coisa...</b></p> <p>18 Respondente2: Está a ver, dividá um milhão por 2,4 bl.</p> <p>19 <b>AMM: zero vírgula qq coisa</b></p> <p>20 Respondente2: A fundação?</p> <p>21 <b>AMM: A fundação só</b></p> <p>22 Respondente2: a fundação</p> <p>23 <b>AMM: Exatamente</b></p>
---	--

<p>1 Respondente1: a fundação está, digamos, centrada muito, não é digamos, essa unicamente a sua vocação, só a Responsabilidade Social e, eu diria, com uma grande predominância,</p> <p>2</p> <p>3 naquilo que é o mercado português.</p> <p>4 Respondente2: sim, sim.</p> <p>5 Respondente1: Naturalmente que depois regionalmente, nós temos, também, e isso também foi, digamos, uma alteração, no sentido evolutivo, todas as nossas regiões são hoje, digamos, dotadas de uma área de Sustentabilidade, temos isso na América Latina, temos isso em África, temos isso, por inércia, também na Europa, ok? Portanto existe um titular do pelouro, portanto, uma direção, digamos, com responsabilidade do tema da sustentabilidade que também tem a sua própria dotação orçamental.</p> <p>10 Respondente2: Sim</p> <p>11 Respondente1: com é evidente, mas comparativamente também temos a nossa dotação orçamental para efeitos da Sustentabilidade. Depois eu diria a arte e o desporto e é essa a minha visão, digamos, sobre este tema é conseguimos ligar estas peças todas e conseguimos que a ação de todos seja, tenha, digamos, um fio condutor e tenha, portanto, uma visão de conjunto.</p> <p>15 Respondente2: Sim, mas eu diria assim, estas dotações orçamentais da Fundação e depois o orçamento que nós temos para as regiões, este desenvolvimento aí, não se calhar chegará tudo isso a um milhão, um milhão e meio. Um milhão da fundação, mais 500 ou 600 mil que devem ser mais ou menos os regionais. Agora, o que nós não, não contabilizamos, isso se calhar isso... temos que passar a contabilizar...</p> <p>20 Respondente1: Absolutamente</p> <p>21 Respondente2: É todos as ações</p> <p>22 Respondente1: Absolutamente</p> <p>23 Respondente2: Absolutamente</p> <p>24 Respondente1: Absolutamente</p> <p>25 Respondente2: que depois são desenvolvidas nas empresas. A...percebe?</p> <p>26 <b>AMM: Percebo perfeitamente</b></p> <p>27 Respondente2: isso não é contabilizado</p> <p>28 <b>AMM: Percebo perfeitamente?</b></p> <p>29 Respondente2: Isso não, porque vamos lá a ver, porque a gente... já agora só para explicar, eu, eu faço um, eu ponho, eu orçamento, digamos assim, de 250 mil euros este ano para a região América Latina, coisas, mas isso é para aquela equipe central desenvolver coisas, agora nas obras, nos sítios, nos estaleiros eles fazem "n" ações...</p> <p>32 Respondente1: "n" doações"</p> <p>33 Respondente2: "n" doações, que essas sim vão ao orçamento dessa... percebe?</p> <p>34 <b>AMM: Percebo perfeitamente</b></p> <p>35</p>	<p>1 Respondente2: isso é que nós não conseguimos contabilizar.</p> <p>2 <b>AMM:</b> Eu, por exemplo, acho que não é segredo, acho que não é segredo porque eu acho que já anudaram publicamente, os CTT, por exemplo, a... por influência da direção de sustentabilidade, eles têm, vão iniciar uma alteração da frota para incorporar veículos elétricos, etc., etc.. É algo que é uma iniciativa da direção de sustentabilidade...</p> <p>5 Respondente2: Já está</p> <p>6 <b>AMM:</b> Mas que vai ao centro de custos de gestão de frotas.</p> <p>7 Respondente2: Ora bem.</p> <p>8 <b>AMM:</b> É uma iniciativa de sustentabilidade, mas isso é uma coisa muito engraçada. Nós terminamos o nosso tempo, se quiserem... eu tenho mais uma pergunta a... que é coisa.</p> <p>10 Respondente2: entido, força, força</p> <p>11 <b>AMM:</b> Mas basicamente, é muito engraçado porque nestas questões da sustentabilidade é difícil porque quando as empresas são de sucesso nesta área têm uma transversalidade nas práticas</p> <p>13 Respondente2: é, é e é dispersa. é dispersa.</p> <p>14 <b>AMM:</b> e é uma das coisas que o Luis estava a referir e eu acho... há pouco no início, depois podemos no final quando, ou quando o Eduardo já vier isso acontecer para o seu próximo compromisso, podemos, se quiser, fazer na conversa para o elevador aquelas boas práticas que, que eu lhe posso, que eu lhe posso, que eu posso partilhar consigo, mas uma das práticas é exatamente essa questão da transversalidade que faz com que seja muito difícil a questão do cálculo do investimento em sustentabilidade e é difícil, não é prático, do género entre 2% e 5%.</p> <p>22 Respondente2: Não, não, não.</p> <p>23 Respondente1: O António, mas tem muito a ver com o nosso modelo de Governança também e isso é eu acho que isso é muito importante e tem que estar e tem preceder, também, aqui, digamos, a compreensão, do nosso modo operanti. Dou-lhe, um exemplo da GALP que o António estudou. A Galp tem um departamento, numeroso, altamente dedicado ao tema da sustentabilidade. Não são eles que corporizam, eu diria, no dia-a-dia, seguramente, a a sustentabilidade, serão eles que pensam, que formulam e depois fazem uma série de políticas e de procedimentos, etc., etc.. Mas no nosso modelo de Governo, digamos, e isso é válido, não apenas para o tema da sustentabilidade, mas de uma forma geral, para todos os outros temas, não é? Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de direções e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida, digamos, no dia-a-dia, e isso cria, digamos, um efeito de centralização versus descentralização que é assim,</p> <p>37</p> <p>38</p>
--	--

<p>1 é inerente, é um trade of, digamos assim, do nosso próprio modelo de Governança e que faz com que, do ponto de visto de, quando nós pensamos, digamos, ao mais alto nível da Sustentabilidade, faz com que um dos grandes desafios, efetivamente, sejam conseguir criar, digamos, um efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas.</p> <p>2 Eu diria que um dos grandes esforços que nós agora temos que... estamos a tentar fazer é conseguir caracterizar, caracterizar porque eu diria que, fruto da nossa cultura, do ADN etc. todas as ações, hoje seguramente, estão a acontecer ações de Sustentabilidade, do grupo, ações de voluntariado, etc., etc., doações, hoje estão a acontecer seguramente, nas nossas múltiplas... geografias.</p> <p>3 Respondente2: sim, sim, sim</p> <p>4 Respondente1: O primeiro desafio, eu diria, e é, digamos, um dos esforços que estamos a tentar fazer é ter essa visibilidade, dar essa visibilidade e fazer essa caracterização e depois numa segunda fase começar, digamos, a dirigir mais para conseguirmos unir melhor esforços, concentrar melhor, digamos, energias, orçamentos...</p> <p>5 Respondente2: E partilhar melhores práticas. E partilhar as coisas, não é?</p> <p>6 Respondente 1: Citar melhores práticas, a..., preocupações, etc., etc...</p> <p>7 <b>AMM: Ok.É.</b></p> <p>8 Respondente1: e eu diria que esse é, e agora terminado para falar um bocadinho de futuro, é, digamos, um bocadinho, esta clivagem que estamos a tentar, estamos a tentar introduzir...</p> <p>9 <b>AMM: Olhe e que benefícios, e são as duas últimas perguntas prendem-se com as questões formais de certificação, auditoria, avaliação de impacto, dos rankings, como é que está este nível de formalização, a...em termos do grupo? E a segunda tem a ver com os benefícios que encontram no envolvimento com a Sustentabilidade. A... Há benefícios mais intangíveis como questões reputacionais, legitimidade, outros que são mais tangíveis e têm a ver com o balanço, é hardcore mesmo, redução de custos, aumento de receitas. Quais são os benefícios para, para, que encontram no envolvimento com a sustentabilidade se são só intangíveis ou se são, também, tangíveis e a segunda questão era relativamente a estas questões mais da formalização em termos da Sustentabilidade. Estão certificados, fazem auditorias, avaliam impacto...?</b></p> <p>10 Respondente1: Nós, uma das preocupações que tivemos já este ano foi conseguirmos escalar e melhorar significativamente a nossa capacidade de cumprir os indicadores do GRI.</p> <p>11 <b>AMM: Certo.</b></p> <p>12 Respondente1: Portanto conseguimos já, uma melhoria muito substantiva, face... aliás, se o António e, encorajo-o a fazê-lo, e depois a dar-nos também o seu feedback que receberemos com imenso gosto e as críticas porque as críticas é que nos fazem também...</p>	<p>1 Respondente2: melhorar</p> <p>2 Respondente1: e a evoluir porque para fazer, digamos, também, uma retrospectiva, entre aquilo que é, vá lá, o salto dado este ano, nessa matéria com aquilo que vem sendo o caminho, na expectativa que seja, que tenha sido, digamos, evolutivo, mas este ano conseguimos uma substancial melhoria naquilo que é a nossa capacidade de consolidar indicadores, de caracterizar mais abrangentemente, digamos, a atividade que fomos fazendo nos vários pilares da Sustentabilidade dentro das várias, ao longo do tempo, dentro das várias geografias e de conseguir uma maior cobertura daquilo que são os indicadores do GRI.</p> <p>3 <b>AMM: Ok</b></p> <p>4 Respondente1: E, portanto esse foi, digamos, um salto, para nós, qualitativo. É a nossa apreciação, digamos, interna nesse sentido, mas que está objetivada, ou seja, nós temos o framework do GRI, comparámos versus o ano passado e portanto, fizemos basicamente, versus o, o, digamos, o relatório do ano anterior e portanto tivemos aqui já um salto muito qualitativo em termos, e quantitativo do ponto de vista do cumprimento dos indicadores. Para nós essa matéria é fundamental para qualquer exercício de certificação futura, ou seja, não vamos, eu diria, entrar nesse campeonato sem antes sentirmos onde é que...</p> <p>5 Respondente2: Onde é que estamos</p> <p>6 <b>AMM: Sim, sim</b></p> <p>7 Respondente1: Onde é que temos, digamos, os mínimos olímpicos garantidos, não é?</p> <p>8 <b>AMM - Certo.</b></p> <p>9 Respondente1: Essa é uma primeira, digamos, uma primeira preocupação. A outra, estamos até em conjunto com a BSCD, que é a associação que nos representa aqui também, nós somos, estamos, também, estamos também integrados. Estamos a fazer uma avaliação de um conjunto de barómetros, e aí, eu diria que é por questões reputacionais e interessa-nos e isso interessa-nos sempre e eu acho que também tem a ver com... vá lá com o carinho que nós temos em relação aquilo que é o património do grupo e o valor, digamos, da marca etc. e portanto, do ponto de vista reputacional, se temos isto, e ainda por cima hoje saímos daqui ainda mais contentes porque ficamos a saber que afinal, estamos...</p> <p>10 Respondente2: Não estamos assim tão mal</p> <p>11 <b>AMM: Estão, estão no bom caminho</b></p> <p>12 Respondente1: Do ponto de vista de sustentabilidade, gostamos que também possa ter, digamos, visibilidade e que possa ter, digamos, um efeito reputacional e portanto, e estamos a querer também perceber que tipo de rankings nós podemos vir a participar, um deles é o Dow Jones, portanto, que estamos neste momento a avaliar. Em que medida é</p>
<p>27</p>	<p>28</p>

1	que fará sentido para nós, do ponto de vista de custo benefício, poder vira procurar, digamos, incidir, não é?	1	AMM: análise de fora e visto de fora, de quem está de fora a... fazemos. Se calhar precisamos de analisar, se calhar algumas coisas para ir ao bonico, para encixar no bonico não é que a prática...
2		2	
3	Respondente2: De um ponto de vista pragmático, isto é muito importante para os nossos investidores e para os nossos clientes.	3	
4		4	Respondente1: António não veja qui nenhuma perulancia da minha parte a dizer que fazemos ao mais alto nível, nem nada disso...
5	AMM: Pois é	5	
6	Respondente2: Como lhe disse os nossos clientes são multinacionais, não é?	6	AMM: Não, não, mas fazem-no. Mas é que não é fazem-no, pelo que eu vi, fazem-no.
7	AMM: Claro	7	Respondente1: No nosso entendimento nós temos é que conseguir somá-las e agregá-las para conseguir, de facto, ter a noção real do que isso significa, do que isso representa e depois da nossa capacidade, de alguma forma, de utilizar isso ao serviço daquilo que é a nossa atividade e da nossa, e da nossa, digamos e do imperativo de podermos de facto ir a jogo e continuar, portanto, a ter, digamos, a atração e a atratividade de podermos nos qualificar para efeitos de concursos, etc., etc.
8	Respondente2: e portanto cada vez mais, eles nos vão exigir este...	8	Respondente1: No nosso entendimento nós temos é que conseguir somá-las e agregá-las para conseguir, de facto, ter a noção real do que isso significa, do que isso representa e depois da nossa capacidade, de alguma forma, de utilizar isso ao serviço daquilo que é a nossa atividade e da nossa, e da nossa, digamos e do imperativo de podermos de facto ir a jogo e continuar, portanto, a ter, digamos, a atração e a atratividade de podermos nos qualificar para efeitos de concursos, etc., etc.
9	AMM - Exigem	9	
10	Respondente1: Claro	10	
11	Respondente2: Exigem-nos isto e portanto isto é aquilo que nos vai conseguir também por no bocado da frente, não é? Porque qualquer dia, eu se não cumprir estes mínimos	11	
12	olimpicos, como diz o Luis, nem entro, nem entro não é?	12	
13		13	Respondente2: É aquela característica portuguesa de não conseguir quantificar as coisas, porque é isto. Temos que quantificar.
14	Respondente1: Sim, sim. Nem entro na corrida.	14	AMM: Claro, claro, claro
15	Respondente2: Nem entro na corrida e portanto, quer dizer, sob um ponto de vista pragmático eu vou ter que fazer isto. Ou sim ou sim.	15	Respondente2: que é para evidenciar. Eu só consigo evidenciar se quantificar e ainda não. É isso que nos falta.
16		16	
17	AMM: Claro	17	
18	Respondente2: Porque eu necessito, porque os meus investidores assim o vão exigir e porque, e porque, e porque os meus clientes também assim o vão exigir...	18	AMM: para terminarmos era aquela questão dos benefícios encontrados, é não só a questão dos intangíveis, mas já começam a sentir alguns, algumas consequencias tangíveis disso?
19		19	
20	Respondente1: Certo.	20	Respondente1: Absolutamente, sim.
21	Respondente2: E portanto, enfim, sob o ponto de vista pragmático, vamos ter que andar por aí.	21	AMM: Há novos mercados que se calhar se abrem, clientes que se ganham porque existe esta preocupação.
22		22	
23	Respondente1: Do ponto de vista filosófico, é uma pena não o fazemos porque nós já o fazemos.	23	Respondente2: Sim, sim. Houve uma coisa que eu gostei muito de ouvir do António, aliás entre muitas coisas, mas uma coisa eu gostei muito, foi que o António disse, A Mota a Mota-Égill é vista como uma empresa confiável.
24		24	
25	AMM: Pois	25	AMM: É, sim
26	Respondente2: Exatamente. Exatamente	26	Respondente2: eh, pá, isso, isso... isso é o que a gente quer.
27	AMM: Não, mas é mesmo	27	
28	Respondente1: Portanto essa é um bocado aquela, ou seja, nós temos que ter é a capacidade de...	28	Respondente2: Nós queremos que os nossos clientes nos vejam assim porque não há nada melhor para um cliente, claro que eles querem sempre os preços também mais baixos, mas quer dizer... confiável, acima de tudo...
29		29	
30	Respondente2: De evidenciar	30	Respondente1: é sentirem que nós fazemos aquilo com que, com o quali nos comprometemos, que honramos o compromisso, no fundo é isso.
31	Respondente1: de conseguir evidenciar e...	31	Respondente2: É, é, é isso mesmo.

- 1 AMM: Eu acho que nós já terminamos.
- 2 Respondente: Terminamos?

31

## Apêndice 11: Transcrição de entrevista REN

1		
2		
3	<b>AMM:</b> os tópicos para nós poderemos conversar, mas enfim como eu lhe dizia,	
4	<b>Isa é sobre sustentabilidade, mas aquilo que começa por tentar perceber</b>	
5	<b>é qual é o conceito de... primeiro: Sustentabilidade ou Responsabilidade</b>	
6	<b>Social?</b>	
7	<b>REN:</b> eu acho que são duas coisas diferentes, não é? Eu acho que a sustentabilidade	
8	é a forma, estratégica de encarar a nossa presença na sociedade, não é? O que	
9	é que... O Dr. Rui Vitor, com que eu trabalhei aqui, dizia uma coisa com que eu	
10	concordava muito que era a primeira Responsabilidade Social de uma empresa	
11	é ter um negócio lucrativo, não é? Essa é a sua primeira responsabilidade para	
12	com a sociedade. E depois daí vem a sua atitude, a sua cidadania ativa ou não	
13	e como encara a permanência e o futuro da sua presença e do seu negócio.	
14	Isso para mim é Sustentabilidade. A Responsabilidade Social tem a ver com	
15	algo mais imediato, mais ativo e a Sustentabilidade tem a ver com uma visão	
16	estratégica. A Responsabilidade Social, seja na sua vertente social, ambiental	
17	ou económica já é praticada na empresa há muito tempo. O compromisso	
18	ambiental era muito grande, o compromisso com as comunidades onde nós	
19	atuíamos também já era muito grande, estava era um bocadinho dispersa na	
20	organização. Era feita, era exercida de uma forma operacional, de uma forma	
21	desagregada, digamos, assim, e quando eu liques com esta área há cerca de 4 ou	
22	5 anos atrás, foi porque a empresa sentiu e a administração sentiu que estava	
23	na altura de olhar para isto de uma perspetiva mais estratégica, por exemplo, eu	
24	a área que tenho é exatamente a estratégia de Sustentabilidade e o seu report,	
25	embora a sustentabilidade seja exercida por toda a organização, não é? todos	
26	os dias, na forma como atua. Por isso eu trabalho muito em articulação com as	
27	áreas operacionais e a estratégia de Sustentabilidade como é que foi definida?	
28	Foi olhada... Este é o nosso negócio, a estratégia de sustentabilidade tem que	
29	ter a ver com o negócio porque se não deixas de ser uma estratégia desta	
30	empresa e passa a ser só uma linha de atuação e tem que partir também dos	
31	nosso stakeholders, por isso de dois em dois anos nós fazemos uma	
32	auscultação aos nossos stakeholders, a todos, não é? As comunidades locais,	
33	aos clientes, nós temos poucos, mas temos clientes aos nossos parceiros, aos	
34	nosso fornecedores, aos nossos colaboradores e perguntamos-lhes, fazemos	
35	um diagnóstico de o que é que nós fazemos, como o fazemos, os gaps, onde é	
36	que nós temos maiores impactos e quais devem ser as nossas prioridades em	
37	termos de atuação face a esses impactos e diante daí, conlígado com a nossa	
38	estratégia de negócio que nasce a nossa estratégia de sustentabilidade que tem	
39	três pilares essenciais. E esses pilares são: o envolvimento das comunidades,	
40	das partes interessadas, o desenvolvimento das nossas pessoas e a	
41	minimização do impacto ambiental e a prevenção das alterações climáticas,	
42	assim ligado. Tudo isto tem, no fundo, um nível externo que agrega estas três	
43	pilares que acaba por ser a promoção de uma literacia energética, não é? Como	
44	é que nós usamos a energia, porque é que usamos, porque é que ela é	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12	<b>REN:</b> lá está. Eu acho que é uma responsabilidade de todos. Sim. Se calhar tem um	
13	objetivo mais imediato nos distribuidores e nos comercializadores, mas a REN	
14	enquanto detentora de toda esta infraestrutura do sistema, não é? Eu não sei se o	
15	António conhece a App que nós lançámos há pouco tempo e depois vou	
16	desafiá-lo a prestar-me esse seu estudo também para eu publicar aqui, mas	
17	temos aqui as estatísticas todas da energia do país. Explico o que é que as	
18	pessoas estão a ver e depois posso partilhar estes dados, o que é que aqui	
19	está. Está o que nós estamos a consumir, o que esperamos consumir, perceber?	
20	E depois tenho a repartição da produção o que é renovável, o que não é	
21	renovável. O que é importação.	
22	<b>AMM:</b> é engraçado, mas isso não... isso está acessível ao público.	
23	<b>REN:</b> está acessível, isto é grátis. Toda a gente pode descarregar. O Balanço	
24	energético, em termos de produção e em termos de consumo em tempo real,	
25	isso é uma excelente medida de informação. É fantástico faz as interações do	
26	que é que se está a passar no nosso lado exportador e importador, os regimes	
27	de produção, a potência instalada, o mercado de ar, os serviços do sistema,	
28	dados sobre a nossa rede de transporte da eletricidade e priorio, temos uma	
29	série de coisas, temos as Vagas aqui para dentro, temos e aqui eu gostava	
30	muito de corrigir a ter colaborações de, de... exatamente de conteúdos	
31	externos porque nós não nos chega dizer o que é que nós fazemos, nós	
32	gostamos depois de criar uma rede de informação e esse é o meu grande	
33	objetivo e essa também é uma perspetiva de sustentabilidade, estas redes de	
34	conhecimento que têm que começar a ser facilitadas e a ser criadas, por isso,	
35	nós temos acesso a informação que mais ninguém tem no país, o nosso papel,	
36	o nosso contributo para esta, literacia energética é diferente da de um	
37	comercializador ou de um operador, não é? A forma como nós somos eficientes	
38	em termos de consumo de produção, de geração de energia parte da	
39	responsabilidade da informação também é nossa. É diferente da outra, mas	
40	também é nossa, e por isso nós temos que contribuir e está é uma das formas	
41	que nós encontramos de contribuir. Sistematizar cada vez melhor a informação,	
42	disponibilizá-la em tempo real.	
2		

<p>1 <b>AMM:</b> Isso é extraordinário. Eu, eu acho que em Inglaterra não há uma ferramenta destas.</p> <p>2</p> <p>3 REN: Não. A National Grid tem uma coisa diferente. Eles têm... Nós temos também uma App para os nossos investidores que é diferente tem outro tipo de</p> <p>4 informação, não é? Mas sentimos falta, para lá sentimos que há um grande</p> <p>5 défice de informação. Nós trabalhamos todos os meses, todos os meses</p> <p>6 fazemos um ponto de situação com a Lusa. Comunicamos estes dados todos,</p> <p>7 fornecemos-las a todas as entidades, às ADENES, a todas as entidades de</p> <p>8 energia do país, mas eu acho que hoje em dia toda a gente gosta de ter a</p> <p>9 informação diretamente, não é?</p> <p>10</p> <p>11 <b>AMM:</b> também é verdade</p> <p>12 REN: E o nosso site e apesar de tudo e a forma como nós disponibilizávamos a</p> <p>13 informação, estava um bocadinho crítica, por isso temos que compor, temos</p> <p>14 que a tornar mais fácil, temos que a ensinar e é isso que fazemos todos os dias.</p> <p>15</p> <p>16 <b>AMM:</b> Isso é uma perspetiva bastante louável e estou bastante surpreendido. Mas enfim, surpreendido e se calhar isto pega com a minha... com a</p> <p>17 segunda questão que eu tinha aqui, que é: a ideia para quem está de fora é</p> <p>18 que a REN é uma empresa de engenheiros.</p> <p>19</p> <p>20 REN: hum-hum.</p> <p>21</p> <p>22 <b>AMM:</b> Um pouco antiga, ainda muito estruturada, à antiga, mas isto é um</p> <p>23 exemplo precisamente de alguma inovação, ou muita inovação que</p> <p>24 contradiz e que se confronta com esta perspetiva que se tem fora. Como é</p> <p>25 que... se conseguisse, como é que caracterizaria a REN em termos de</p> <p>26 cultura é uma... que tipo de empresa é que é? Quais são os valores que</p> <p>27 mais dominam esta casa. Ainda é o pragmatismo, o rigor do engenheiro ou</p> <p>28 estamos a avançar para um mundo diferente novo, com novas...</p> <p>29</p> <p>30 REN: A grande missão da REN é fazer chegar energia a todo o país, com a melhor</p> <p>31 qualidade, nas melhores condições, e entregá-la nas mesmas condições a toda</p> <p>32 a gente, que toda a gente possa colocar a sua energia... que produz, colocar a</p> <p>33 sua energia no sistema e quem a recebe que a receba também nas mesmas</p> <p>34 condições porque isso também é um garante da concorrência e acima de tudo</p> <p>35 da qualidade de serviço, isso é a nossa grande missão. Agora. Como o fazemos</p> <p>36 e entregá-lo nas melhores condições, ao mais baixo custo etc., implica</p> <p>37 inovação, implica um investimento enorme na qualidade da rede, na</p> <p>38 antecipação dos desafios que o setor energético vai passar e está a passar, a</p> <p>39 energia é das áreas em que estão a ocorrer as maiores transformações nos</p> <p>40 últimos tempos. Eu trabalhei nas telecomunicações e eu senti quando vim</p> <p>41 trabalhar para aqui que ia entrar outra vez num mundo de grande transformação</p> <p>42 e, de facto, é verdade, a forma como as redes são geridas, não só</p> <p>43 nacionalmente, mas internacionalmente, esta necessidade de segurança</p> <p>44 energética, cada vez maior que existe, não é? E de diversificação de fontes,</p>	<p>1 mas ao mesmo tempo de uma enorme eficiência de maneira a que os custos</p> <p>2 baixem. Como é que estas duas coisas se gerem? É superinteressante e é um</p> <p>3 grande desafio e por isso a REN que era, de facto, uma empresa de</p> <p>4 engenheiros há uns anos atrás quando tinha... era uma empresa estatal, não é?</p> <p>5 Era uma empresa pública chamemos-lhe assim, mas foi privatizada, foi</p> <p>6 totalmente privatizada, foi aí que eu entrei, não é? No advento da última fase da</p> <p>7 privatização e com, com a privatização, os nossos novos acionistas e esta nova</p> <p>8 dinâmica empresarial também imprimiu um, um maior ritmo... sempre houve,</p> <p>9 sempre houve um enorme orgulho da fiabilidade da segurança, da consistência,</p> <p>10 mas deu-nos aqui um outro fôlego e, e, pelas parcerias estratégicas que</p> <p>11 também se estabeleceram no âmbito desta privatização de, de inovação.</p> <p>12 Porque houve competências, por exemplo o nosso maior acionista é a maior</p> <p>13 utility do mundo a State Grid e tem competências em termos de transporte de</p> <p>14 energia diferentes das nossas e eles fornecem energia a 80% da China. É</p> <p>15 brutal, têm dois milhões de trabalhadores, está bem?</p> <p>16 <b>AMM:</b> é outro campeonato.</p> <p>17 REN: aprende-se muito. As pessoas têm muito medo deste confronto, da escala. Eu</p> <p>18 acho sempre que é uma oportunidade, mas isso é o meu lado otimista. Eles têm</p> <p>19 uma experiência em de transporte de eletricidade que é complementar com a</p> <p>20 nossa e temos aprendido muito em conjunto, criámos um centro de</p> <p>21 investigação &amp; Desenvolvimento que é o R&amp;Dnester, que tem quatro áreas de</p> <p>22 estudo, em termos de armazenamento de energias, integração de renováveis, a</p> <p>23 subestação do futuro quais são os novos processos, as automatizações, etc.,</p> <p>24 etc., há uma série de... as ferramentas de previsibilidade das renováveis, é um</p> <p>25 enorme desafio também, por isso há um enorme investimento em inovação, em</p> <p>26 investigação, uma preocupação em trabalhar em rede com congéneres, mas</p> <p>27 com instituições também académicas. Nós temos o prémio científico mais</p> <p>28 antigo em Portugal que é o prémio REN. Que era um prémio de engenharia, de</p> <p>29 facto, mas que há uns anos atrás vimos, a energia não é engenharia. A energia</p> <p>30 são uma data de áreas e fizemos essa abertura e passou a ser um prémio</p> <p>31 também de matemática, de física, até de economia e até de direito, porque os</p> <p>32 mercados de regulação. A regulação tem esta dimensão e precisa de ser</p> <p>33 incorporada por isso, e temos continuado a privilegiar também noutras áreas</p> <p>34 como a área ambiental, também, por exemplo, começámos uma cátedra com a</p> <p>35 universidade do Porto e com a Fundação de Ciência e Tecnologia de</p> <p>36 Biodiversidade, por isso, para estudar exatamente o nosso impacto. As</p> <p>37 cegonhas, as outras aves que vivem debaixo das nossas linhas, como é que as</p> <p>38 infraestruturas podem coabitar e como é que podemos construir e planejar as</p> <p>39 redes de uma forma mais eficaz para ter menos impacto nos habitats locais e</p> <p>40 promovermos, inclusivamente, a biodiversidade em alguns sítios porque estes</p> <p>41 corredores podem-se transformar em corredores de circulação de espécies.</p> <p>42 Há uma série de coisas que podem ser feitas, que são de facto inovadoras.</p> <p>43 Agora: a REN é uma empresa regulada. 100% regulada. As suas receitas ou</p> <p>44 remunerações, não é? São totalmente previsíveis. É o que o regulador diz que</p>
---	---

1	nós podemos ganhar. Temos prazos de eficiência... temos prêmios de	1	começam-se a preocupar e se calhar limpam melhor depois os seus terrenos, o
2	eficiência, mas não temos... flexibilidade vou ganhar mais dinheiro ou menos	2	que contulví depois para o combate, ou a prevenção dos fogos florestais. Isto
3	dinheiro. Por isso o escrutínio dos nossos investimentos, também nesta área, é	3	é uma cadeia de valor e um ciclo de valor que nós podemos fomentar, não é?
4	muito grande. Tem que estar muito ligado com a nossa operação. Por isso o	4	Em vez de ter aqui ciclos negativos queremos ter ciclos positivos, não é? E essa
5	que nós podemos fazer é com o que temos, não vamos ter mais, mas podemos	5	é a nossa verdadeira Sustentabilidade, da empresa, do planeta, no limite, não
6	é fazê-lo de uma maneira diferente e é isso que temos estado a fazer e não	6	é? E se todos contribuirmos para o mesmo, para o mesmo fim.
7	gastamos, de facto, muito dinheiro a promover-lo. Comunicando-o de outra	7	Fazemos também, por exemplo, a outros níveis. Nós tinhamos imenso
8	forma. Comunicando-o diretamente para os públicos interessados, temos uma	8	conhecimento dentro da empresa, que estava desaproveitado, por exemplo
9	visibilidade considerável dentro dos eventos técnicos. Tanto na nossa área, no	9	com... nós, nesta dica da minimização dos impactos ambientais, que decorre
10	setor da energia, como em algumas coisas de sustentabilidade, já, mas não	10	de obrigações legais que nós temos, no âmbito da nossa atividade, tinhamos
11	fazemos campanhas publicitárias, não temos a máquina depois publicitária para	11	uma série de programas de preservação de espécies e de, e de preservação de
12	acompanhar os nossos sucessos, é um facto. Vamos fazê-lo de outra maneira,	12	habitats. Então houve um ano que eu pensei porque é que nós não
13	inclusive através dessas nossas ferramentas que depois permitem fazer	13	desenvolvermos um programa para as crianças com estes conteúdos. Temos
14	chegar a informação de uma forma mais direta a todo o sítio, mas é uma	14	aqui isto tudo já feito quase. Então fui falar exatamente com o Ministério do
15	postura diferente, não é?	15	Ambiente e com o Ministério da Educação e falo-lhes da ideia. Elas ficaram
16	<b>AMM: mas acha que a cultura tem mudado, ao longo destes tempos?</b>	16	surpreendidos: é a primeira vez que uma empresa vem falar antes de
17	REN: mudou	17	desenvolver o programa e... mas sim, estamos super interessados e temos um
18	<b>AMM: E acha que a Sustentabilidade ou esta ideia de Sustentabilidade tem vindo</b>	18	programa hoje em dia que se chama Heróis de toda a espécie, dirigidos ao
19	<b>a contribuir para essa mudança de cultura?</b>	19	terceiro e quarto ano do 1.º ciclo sobre as espécies em perigo de extinção ou as
20	REN: Não, eu tenho uma visão integrada das coisas, eu tenho, por exemplo a	20	espécies que pelo impacto que têm nas comunidades são de facto heróis, não
21	comunicação antes de eu entrar aqui também estava toda dispersa e para mim	21	é? São espécies que podem estar ameaçadas, mas são também espécies que
22	não fazia sentido e no meu processo de recrutamento eu disse isso e a	22	nós devemos preservar. O lobo, o linco, a águia de bonelli, a cogonilha preta.
23	Administração concordou e foi nessa dica que eu entrei. A comunicação tem	23	Uma série de... a azinheira, o sobreiro, o azevinho, etc., os muldos começam a
24	que ser gerida de uma forma integrada, no sentido que a mensagem, as nossas	24	perceber, começam a passar as mensagens para fora... no Mirão há um
25	prioridades, têm que ser as mesmas para comunicação interna, para a	25	aumento enorme do lobo, não é? E começamos a desmistificar isto, com
26	comunicação externa, nas relações com os media, na nossa política de	26	parceiros como a Quercus, por exemplo, com o CNF que vão sempre
27	Responsabilidade Social, no Voluntariado corporativo, na nossa estratégia de	27	conosco para as ações e acabamos por ter sempre uma abordagem muito
28	Sustentabilidade, por isso toda a gente tem que perceber quais são as nossas	28	mais integrada, envolvendo sempre as comunidades locais. São as Cármitas
29	prioridades, qual é a nossa missão e qual o seu contributo para a concretização	29	que marcam estes encontros com as escolas, são eles que gerem o ensino
30	dessa missão, não é? E, nesse sentido é assim que se muda a cultura de uma	30	básico, não é? Se há instituições também de preservação ambiental nos locais,
31	empresa. É comunicando-a e vivendo-a todos os dias, não é pôdo num site as	31	como o Serras que trata dos animais abandonadas pelo país todo com a GNR,
32	prioridades e os valores etc., que aquilo, que vai dar... faz um check mark, não	32	envolvem-os também, eles vão lá, falam com os muldos, explicam o que é
33	é? Ou as pessoas o vivem, ou não existe, por isso quando nós dizemos que a	33	que se deve fazer quando eles encontram aves abandonadas. Pronto. É tentar
34	preservação ambiental é importante para nós, é importante perceber como é	34	reconstruir redes é isso que está na nossa essência. Somos uma empresa de
35	que nós a praticamos, não é? Nós reforçamos as nossas taxas de serviço	35	redes. Redes locais que desenvolvam e cuidem, cada vez mais da sua
36	desde 2010 que o fazemos numa dica completamente diferente. Vamos ter	36	comunidade para que no final, por onde nós passamos as comunidades sejam
37	com os proprietários e dizemos: temos estas espécies autóctones, queremos	37	fortes, não é? Em vários aspectos.
38	reforçar aqui a sua faixa, você escolhe que espécies é que quer, ter aqui. E	38	<b>AMM: e para não terem problemas? Pergunto eu.</b>
39	que impacto é que isso está a ter. Está a ter um impacto que é muita gente não	39	REN: para que haja goodwill entre nós. Porque é assim. Com certeza.
40	trabalhava as terras e que tinha as suas terras ao abandono, estão a voltar a	40	<b>AMM – Isso é porque eu vou-lhe pôr... pronto...</b>
41	plantar medronheiro ou sobreiro, etc., começam a tirar uma contrapartida	41	REN: Qual é que é o objetivo disto? É a aproximação.
42	financeira naquele espaço, não é? Começam a ter receitas onde não existiam e		
43			

<p>1 <b>AMM:</b> É porque eu lá-lhe perguntar exatamente sobre qual é que é a relação com o...ou o envolvimento com os Stakeholders ou com as partes interessadas.</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4 <b>REN:</b> Não é tanto para que não deem problemas é para que haja confiança entre nós.</p> <p>5 Porque se não houver uma base de confiança nunca é possível chegar a um acordo. Nunca é possível encontrar uma solução e nós estamos cá todos os dias para encontrar solução e para resolver situações, porque muitas vezes, ninguém gosta de ter um poste no quintal, ninguém gosta, é um facto. Eu também não gostaria, mas o facto é que, se eu quiser, se eu quero, eu desenvolvo uma indústria aqui na região e se não tiver potência, não consigo. Por isso nós estamos nos sítios para ajudar a desenvolver a economia, para desenvolver o país e para trabalhar. A REN não trabalha daqui um ano ou para daqui a dois anos. A REN trabalha para daqui a 5 e 10 anos. Por isso as redes de transporte de energia levam intenso tempo a construir. O que gera um processo super moroso. Há o planeamento, há a negociação, há as licenças ambientais, há a obra em si, há a entrada em exploração. Tudo isto leva imenso tempo. Se uma barragem é construída e a rede de transporte não está a ser construída ao mesmo tempo quando acabar vai ligar onde? Percebe? Por isso, isto é, de uma responsabilidade imensa. Mas ao mesmo tempo há a má vontade local de dizer: um poste na minha terra? Nem pensar. Por isso como é que nós criamos a abertura de poder chegar lá e dizer assim: você já nos conhece, você sabe que nós estamos cá para falar e que não fazemos só isto. Agora: o que é que é preciso para nós chegarmos a um acordo? Podemos chegar o poste mais para ali. Faz-lhe diferença? Nós vamos chegar o poste mais para ali. É esta abertura que nós precisamos.</p> <p>27 <b>AMM:</b> agora, se... diria que esta relação com essas partes, varias que tem aqui citado, e falou de variadíssimos exemplos, é mais reativa ou a REN toma a iniciativa, antecipa, projete, se quiser?</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30 <b>REN:</b> A REN já foi muito reativa. Muito reativa e muito processual. Tem a ver com a mudança da cultura, também. Não é? Eramos uma empresa pública, por isso o Estado era um bocadinho... o... tinha uma postura diferente, digamos assim, porque, no limite, todo o percurso era do Estado, não é? A atitude mudou muito, também com a privatização, mas também é uma coisa que se vai aprendendo cá dentro, isto não é, não acontece de um momento para o outro e vai-se aprendendo também por tentativa e erro de estratégias de abordagem.</p> <p>37 Há cerca de dois anos, um ano e meio, eu comecei, dentro da minha direcção um gabinete de apoio às comunidades locais, diretamente, em que eu tenho uma pessoa alocada ao apoio às áreas operacionais todas. Todos os meses fazemos reuniões. E todos os meses pensamos, nos sítios onde temos ou vamos ter obras e nos contactos que já fizemos e nas demarques que já iniciámos e de que forma conseguimos antecipar. Vamos a sítios onde nem se quer ainda o projeto está submetido, mas começamos a estabelecer os</p> <p>43</p>	<p>1 contactos para perceber quais são os desafios das regiões, quais são as maiores problemáticas para na fase de projeto ainda sabermos evitar questões que não há necessidade de os termos, não é? Por isso estamos a ser cada vez mais proactivos. Há sempre sítios onde somos sempre um bocadinho reativos porque há projetos que começaram que começaram antes, mas somos cada vez mais proactivos.</p> <p>7 <b>AMM:</b> mas quando... estava-me a falar, quando vai iniciar uma obra há, hoje em dia, ainda na fase de projeto, há estudos de impacto ambiental que são obrigatórios e que são.</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10 <b>REN:</b> sim, sim. São, são, são.</p> <p>11 <b>AMM:</b> mas por aquilo que eu estou a perceber, vão mais além daquilo que é o regulatório?</p> <p>12</p> <p>13 <b>REN:</b> ah sim, sim.</p> <p>14 <b>AMM:</b> vão muito mais além.</p> <p>15 <b>REN:</b> Ah, sim, sim. Mesmo nesta política de reforestação, reforestamos muito mais além daquilo que é nossa obrigação. Porque, porque faz sentido, não é? Agora sim, nós hoje em dia, ainda antes da fase de submissão do projeto, nós estamos a ir pessoalmente às câmaras, e é isso que esta minha pessoa e eu, muitas vezes, também faço, é ir às câmaras dizer: nós estamos aqui. Nós somos o contacto com a Câmara. Virão os nosso colegas da área técnica, depois estabelecer o contacto com a vossa área técnica, mas antes de mais nós queremos dizer: há um projeto que vai ser apresentado daqui a seis meses/ um ano, que passa por aqui, tem este objetivo, vai ligar este centro produtor ao sistema, a energia que está pensada ser transportada aqui, estimada, é esta, vai partir' desta... vamos enquadrar o projeto e explicar os benefícios para a região, no fundo, não é? E vamos apresentar-nos como interlocutores privilegiados dos stakeholders.</p> <p>27</p> <p>28 <b>AMM:</b> isso é engraçado. E uma atitude diferente para com, para com estas... vamos chamar-lhes relações com, com os stakeholders. A maioria das empresas não tem de facto essa, essa, essa postura. Essa atitude de abertura de antecipação. Vamos lá ver: é lógico, pelo que eu estou a entender, isto é uma empresa, ponto. O objetivo é funcionar e ter sucesso económico.</p> <p>33</p> <p>34 <b>REN:</b> claro. Exato. Como eu dizia no início. Eu acho que isso faz todo o sentido, não é?</p> <p>35</p> <p>36 <b>AMM:</b> e por isso é que eu estou a retomar. E portanto é essa a prioridade e só porque há essa prioridade cumprida é que se..., vêm as outras, mas as outras também estão encaixadas nesta.</p> <p>38</p> <p>39 <b>REN:</b> claro.</p>
---	---

1	<b>AMM:</b> pelo que eu estou a perceber também a ideia de aqui a Sustentabilidade é encarada na sua visão mais ampla, ou seja, sustentabilidade é: económica, ambiental e social.	
2		
3		
4	REN: Sim.	
5	<b>AMM:</b> é essa a perspectiva e que há também, o que eu percebo também é que tem que haver este equilíbrio, há uma noção, também que tem que haver este equilíbrio.	
6		
7		
8	REN: claro.	
9	<b>AMM:</b> ou há uma área que domine?	
10	REN: Não	
11	<b>AMM:</b> Certo. A ideia de sustentabilidade económica, enfim, mas há alguma área que tome privilégio...	
12		
13	REN: Não. Eu acho que isto tem a ver... que a sustentabilidade é um conceito muito lato e às vezes é difícil de tangibilizar por isso é que eu senti grande necessidade de identificar três pilares que se calhar não são, não são as nossas	
14	Unicas áreas de atuação, mas exatamente porque nós não temos um orçamento brutal... é difícil dizer-lhe. Eu vou-lhe dizer uma coisa, de certeza que me vai	
15	perguntar qual é o nível de investimento em sustentabilidade, que é daquelas	
16	perguntas mais difíceis porque é assim: como eu encaro que, tanto a política de	
17	reinvestição que é a nossa obrigação, mas que nós fazemos para além da	
18	obrigação, não está no meu orçamento de sustentabilidade, mas é um	
19	investimento da área de sustentabilidade. Só que não é parte do nosso	
20	orçamento. É uma parte do orçamento operacional porque nós vamos sempre	
21	fazer aquilo, se calhar não fazíamos com esta perspetiva, não fazíamos com	
22	esta abrangência, mas vamos sempre fazer. Como é que eu separo? Como é	
23	que separo? Como é que eu incorporo aqui? Percebe? Mas voltando à sua	
24	questão dos três pilares, sim porque a sustentabilidade, por inerência de	
25	conceito é aquilo que nos vai permitir viver para além de, é aquilo que nos vai	
26	permitir viver assim, como nós queremos, ou de acordo com os nossos	
27	objetivos, para além do imediato. Aquilo que vai permitir, entregar,	
28	desenvolvimento, mais do que aquilo que nós podemos ter conseguido com, por	
29	isso, nós temos que investir nas pessoas, temos que investir em conhecimento,	
30	temos que investir no ambiente, e temos que fazê-lo em parilha com as	
31	comunidades e é esta visão integrada que nós temos porque se as	
32	comunidades estiverem a perder, nós vamos perder inevitavelmente, não é? Se	
33	as comunidades não quiserem as infraestruturas lá, se nós não desenvolvermos	
34	o país, a economia perde e não há investimento possível da empresa, não é?	
35	Pronto, isso é uma morte.	
36	<b>AMM:</b> vamos lá a ver, mas a atitude da empresa podia ser completamente	
37	diferente, não é? Como se vê noutros países em que há, de facto, muitos	
38		
39		
40		

9

1	<b>conflitos, sobretudo quando há grupos de ativistas, vamos-lhes chamar "assanhados".</b>	
2		
3	REN: sim, nós lá em cima vamos ter esse problema. Já tivemos. Eu vou-lhe mostrar	
4	aqui umas fotografias porque eu acho isto maravilhoso. E temos inclusivamente	
5	os espanhóis a virem para Portugal fazer muita celebração porque não querem as	
6	línguas do outro lado, por isso querem que nós também não queiramos, não é? E	
7	então atravessam a fronteira... e lá, de facto...	
8	<b>AMM:</b> é engraçado ser alvo de pressão transfronteiriça, isso é muito engraçado...	
9		
10	REN: sim, sim. Uí. Eles não brincam lá em cima são... é muito aguçado. As	
11	associações ambientalistas espanholas, ainda para mais como falam menos	
12	com as instituições lá...	
13	<b>AMM:</b> mas em, em... sobretudo... estava-me a falar do Norte, imagino que	
14	estojamos a falar de...	
15	REN: Norte é Mirno, Monção e...	
16	<b>AMM:</b> Galiza e a Galiza	
17	REN: sim, sim, sim.	
18	<b>AMM:</b> mas é que eles estão escaldadíssimos, coitados.	
19	REN: pois estão, pois estão, isso aí não há, não há boas situações só,	
20	não é? A situação de Espanha é assim, está a ver? isto é a estrada toda cheia	
21	de cruzes, não há alta tensão, com um calxão com um poste em cima. Isto é	
22	muito violento, e isto, isto é assim, é em Espanha, mas é ali no meu Estádio 1º	
23	de maio, está a ver? É do outro lado da avenida, por isso eles vêm para	
24	Portugal com isto. Sim, sim. Por isso isto é duro.	
25	<b>AMM:</b> Isso é violento.	
26	REN: isto é muito duro.	
27	<b>AMM:</b> Isso é outro nível de confronto, não é?	
28	REN: mas é este nível de confronto com que nós aqui na comunicação	
29	acompanhamos as nossas áreas operacionais.	
30	<b>AMM:</b> mas lá está, mas isto é porque em Espanha, se calhar, não sei qual é a	
31	empresa, mas...	
32	REN: é a rede elétrica.	
33	<b>AMM:</b> é a rede elétrica espanhola que não deve ter a mesma atitude?	

10

<p>1 REN: pode ter. Sabe que isto... nós também temos esta atitude e eles não vão querer... nós estamos agora com uma questão, por exemplo, com o gásoduto no Minho, nós temos... e isto é entre nós e não é para usar [...]</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4 <b>AMM: eu tenho depois aqui algumas perguntas que têm sobretudo a ver com as questões mais estruturais ou estruturantes, ou seja, pelo que eu estou a perceber com a Margarida é que aqui na empresa a Sustentabilidade já tem um determinado peso, há uma direção que tem e agrega essa responsabilidade, que é dirigida por si. Aquilo que eu lhe perguntava é: ao nível da administração há alguém com este papelou?</b></p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9 REN: É o Presidente. Eu reporto ao Presidente, por isso, sim.</p> <p>10</p> <p>11 <b>AMM: mas há um Comité, por exemplo?</b></p> <p>12</p> <p>13 REN: Não, não há. Esta... nós somos 600 pessoas. Sou super contra a... e devia e eu devia ter um comité que era para depois naqueles índices de Sustentabilidade fazia um check mark.</p> <p>14</p> <p>15 <b>AMM: exatamente</b></p> <p>16</p> <p>17 REN: pronto. Subia logo três pontos. Mas é assim, excesso de burocracia, não é produtivo. E por isso nós temos uma estrutura muito ágil. Eu reporto ao Presidente. Há um abalxo da Administração, nós temos dois diretores de Relações Institucionais e com uma grande e que nos representam em instituições internacionais também e um deles acompanha-nos mais de perto. Por isso conseguimos de uma forma, um bocadinho mais informal, agilizar tudo isto. Não precisamos de criar um comité que reúna de X em X tempo porque já ninguém tem tempo para fazer mais reuniões, perceber? Esta é que é a prática. E que não temos tempo para fazer mais reuniões e isso acaba por ser contraproducente, por isso...</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26 <b>AMM: mas reporta diretamente à Administração?</b></p> <p>27</p> <p>28 REN: Sim, ao Presidente.</p> <p>29</p> <p>30 <b>AMM: as decisões que são tomadas, são tomadas pela Administração. Relativamente a estes... por exemplo estes investimentos que me estava a falar de áreas que são de alguma forma ligadas com estes tópicos, isto são decisões que são tomadas a nível superior.</b></p> <p>31</p> <p>32 REN: sim, sim, sim. Isto são investimentos brutais, da parte da reforestação, é um orçamento brutal, não é?</p> <p>33</p> <p>34 <b>AMM: sim, sim imagino. Mas temos uma estrutura própria. Temos investimento próprio, temos orçamento próprio?...</b></p> <p>35</p> <p>36 REN: sim, temos orçamento do ponto de vista da estratégia e do ponto de vista da comunicação que é a minha área. Nos nossos projetos depois, há coisas que são assumidas pelas áreas. A parte de, por exemplo, qualidade, ambiente e</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>11</p>	<p>1 segurança. É uma parte que está muito ligada com a Sustentabilidade, tem uma direção própria. A parte da reforestação é acompanhada, pela, pela nossa área de servídes e património - servídes são as faixas das nossas infraestruturas - percebe? Reportam as duas ao mesmo diretor, mas são, na prática, gerida por essas áreas. A parte das ações com os colaboradores é gerida pela área de Recursos Humanos, percebe? Por isso há aqui é um agregar de esforços, há uma direção que estabelece a prioridade. Não é?</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8 <b>AMM: E que coordena?</b></p> <p>9</p> <p>10 REN: e que coordena as atividades com as outras direções. Não é preciso um comité para gerir isso porque nós, agilmente, as organizações hoje em dia precisam de ser, assim, precisam de na prática, ter... considerando que a primeira linha é a própria Administração, mas precisam de ter segundas linhas ou primeiras na gestão tradicional, que sejam capazes de pôr em marcha e de implementar a estratégia, não é?</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15 <b>AMM: Uma das empresas que a certa altura falava, com quem eu falava, dizia-me que a Sustentabilidade é já uma responsabilidade de todos os colaboradores, não...?</b></p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18 REN: claro, tem que ser vivida todos os dias.</p> <p>19</p> <p>20 <b>AMM: sente isso aqui, também?</b></p> <p>21</p> <p>22 REN: Ah. Completamente.</p> <p>23</p> <p>24 <b>AMM: eles têm formação, por exemplo, relativamente a estas questões de... ambientais, sociais...?</b></p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27 REN: sim, para além de... é muito. Há uma formação geral, no momento em que há o acolhimento, nós temos um programa de acolhimento que passa por todas as áreas da organização e também passa por esta. Em relação a algumas coisas, por exemplo, nós temos uma plataforma de Sustentabilidade que é gerida por nós, onde todos os indicadores da empresa vão sendo carregados pelas áreas operacionais, por isso as pessoas nas subestações, os incidentes, os consumos das águas, as emissões, é tudo carregado nessa plataforma todos os dias, por isso, isto é uma coisa que, de facto, faz parte da nossa prática.</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31 <b>AMM: mas coordenado aqui por si?</b></p> <p>32</p> <p>33 REN: coordenado por nós. A plataforma foi desenvolvida com uma entidade externa, mas por nós, é gerida por nós, é com base nessa informação que nós produzimos relatórios, que nós criamos o reporte anual de sustentabilidade e é aí que nós vamos gerindo a informação e vamos detetando áreas onde é preciso intervir, não é?</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>12</p>
---	---

1	<b>AMM:</b> como é que caracterizaria a ligação entre a estratégia de Sustentabilidade e a estratégia da empresa. <b>Estão ligadas, a estratégia de Sustentabilidade, no fundo, está ao serviço da estratégia da empresa?</b>	1	simples, por isso se a Sustentabilidade está de facto indubida dentro do negócio e dentro da estratégia de negócio é muito difícil quantificar o que nós investimos em Sustentabilidade.
2		2	
3		3	
4	<b>REN:</b> completamente. A estratégia de Sustentabilidade é uma forma de concretizar a estratégia da empresa, não é? E também, não é? E uma materialização, é como eu lhe disse a estratégia, ao definir a estratégia de sustentabilidade temos sempre dois inputs críticos que é o nosso negócio, a nossa estratégia de negócio e a opinião ou o input dos nossos stakeholders e foi da junção destas duas fontes que nasceu a estratégia de Sustentabilidade. Nós fazemos isto para entregar a energia nas melhores condições, para a fazer chegar a toda a gente, sem interrupções, com qualidade, investimos no conhecimento, no desenvolvimento das nossas pessoas e na investigação e desenvolvimento no nosso setor para conseguir fazê-lo sempre da maneira mais eficaz e mais avançada e estamos a par dos grandes desafios da energia. Fazemo-lo com as comunidades locais para criar essa goodwill para facilitar o desenvolvimento das infraestruturas, mas também dar de volta às comunidades para que elas se tornem mais fortes e consigam desenvolver-se e fazemo-lo com respeito pelo ambiente porque não queremos matar o país só para construir linhas elétricas e gasodutos, não é?	4	<b>AMM:</b> é verdade.
5		5	<b>REN:</b> e se nós conseguirmos separar então é porque não está completamente ligada à nossa operação, não é?
6		6	
7		7	<b>AMM:</b> isso é uma visão muito interessante e muito correta e... de facto é difícil. Se a aceita altura nós assumimos, diga que a Sustentabilidade é a estratégia aqui?
8		8	
9		9	
10		10	<b>REN:</b> completamente.
11		11	<b>AMM:</b> nem faz quase, sequer a distinção entre... De facto, nessa perspetiva é muito difícil estarmos a dizer <i>Ah eu atribuo este orçamento</i> ou <i>tenho este número de pessoas</i> .
12		12	
13		13	
14		14	<b>REN:</b> pôde lá na Sustentabilidade. Dá lá aos pobreszinhos. Não é assim.
15		15	<b>AMM:</b> é uma coisa engraçada e que nós começámos há pouco com essa distinção houve uma das empresas que me dizia, <i>nós fazemos uma distinção muito grande entre aquilo que é a Filantropia e aquilo que é a Sustentabilidade</i> , <i>filantropia são os donativos que nós damos, a Sustentabilidade é um estorço estratégico. Também concorre isto assim ou...</i>
16		16	
17		17	
18		18	
19		19	
20	<b>AMM:</b> ora bem... Deixe-me continuar aqui... Portanto, já falámos sobre as decisões, quem decide é o topo, coordena, quem coordena é esta direção organizada por si. Uma das perguntas que eu lhe vou aqui fazer era de facto, relativamente, aos investimentos desta área.	20	
21		21	<b>REN:</b> um bocadinho, eu digo-lhe uma coisa. Nós recebemos todos os dias imensos pedidos.
22		22	
23		23	<b>AMM:</b> imagino.
24		24	<b>REN:</b> E eu vou-lhe dizer uma coisa eu... nós hoje em dia e fruto também da reestruturação porque a empresa passou e... eu tenho menos de metade do orçamento que tinha, quando entrei. E quando entrei nem uma intranet havia na casa, não é? A pessoa é sempre possível fazer diferente. Temos que tentar ser mais eficazes com os nossos investimentos. E exatamente porque não podemos apoiar todos os bons projetos que nos aparecem nós criamos um prémio, também há uns anos atrás que se chama o prémio Agir e que tem esse grande objetivo. Tem o grande objetivo de nos permitir ir a áreas que não são o nosso core da nossa estratégia de Sustentabilidade. Por isso o prémio Agir todos os anos elige um tema, abre candidaturas e toda a gente e todas as instituições do país se podem candidatar. Primeiro ano foi, elige um tema que é uma questão social relevante e que apoda projetos com soluções reais, não é formação para, está a ver? Então o primeiro ano foi a criação de emprego. O segundo ano foi o envelhecimento ativo, o terceiro ano foi a integração das pessoas com deficiência, a integração profissional, e vamos agora lançar o do próximo ano. E depois, portanto, nós tínhamos um parceiro, e temos um
25	<b>REN:</b> eu nisso tenho uma enorme dificuldade. Fruto muito da nossa atividade, percebe? É característico disto.	25	
26	<b>AMM:</b> embora para aqui, eu não faio, nem lhe pergunto sequer em termos de montantes, mas aproximadamente em termos de volume de faturação.	26	
27		27	
28	<b>REN:</b> sim, o que eu lhe vou fazer, o que eu lhe posso fazer é ver quanto é que nós investimos no ambiente, mais ou menos, nestas questões da reforestação, associado à parte de Investigação Desenvolvimento e aos donativos e juntar isto e pôr, mas no fundo é muito mais, porque o que investimos nas pessoas, é tão difícil, tão difícil, contabilizar isto.	28	
29		29	
30		30	
31		31	
32		32	
33	<b>AMM:</b> é difícil de contabilizar pois, algumas empresas têm metas, quase, quase, algumas estratégicas de dizer: eu quero fazer 2% do meu Volume de Negócios...	33	
34		34	
35		35	
36	<b>REN:</b> sim, mas isso sabe que o que é, eu vou-lhe dizer, isso é para os índices internacionais que é: investe x% das suas receitas. Pronto. É uma opção e nós de uma maneira ou de outra, no limite também conseguimos comunicar assim. Não acho muito sério. Tenho algum problema porque eu não acho muito sério. E acho que cada vez vai ser mais difícil nós comunicarmos isso assim porque isto não é publicidade, isto não é publicidade, nem é um donativo puro e	36	
37		37	
38		38	
39		39	
40		40	
41		41	

<p>1 parceiro técnico ainda, primeiro foi a Bolsa de Valores Sociais e hoje em dia é a Stone Soup. São entidades com imensa experiência. Fazem a recepção de todas as candidaturas, têm uma plataforma totalmente auditada, fazem a triagem, veem... avaliam a legitimidade das candidaturas, se as empresas, as instituições cumprem todos os requisitos de não tem dívidas, de serem projetos credíveis, de terem empresa, equipas alocadas, a Sustentabilidade exatamente dos projetos e durante um ano depois, depois de nós darmos potencialmente o apoio, acompanham os projetos. Para termos a certeza que os projetos estão a decorrer, estão aí, as verbas estão a ser aplicadas e estão a ter retorno, depois avaliam o impacto social desses projetos. Por isso tentamos ir um bocadinho fora, mas temos que ir de uma forma organizada e mensurável depois do impacto do investimento que estamos a fazer. É um investimento mínimo comparado com outras iniciativas que existem, mas todo o investimento tem que ter o retorno, para a comunidade, neste caso, não é?</p> <p>15 <b>AMM: mas é engraçado estar-me a dizer eu... o Margarida eu estou preocupado com o seu tempo...</b></p> <p>16</p> <p>17 REN: Não eu tenho uma coisa às 11h30m. Até às 11h30, sim.</p> <p>18 <b>AMM: eu não queria estar a... eu já estou tão agradecido por, por este tempo.</b></p> <p>19</p> <p>20 REN: se nós conseguirmos parar às 11h15 é ótimo dá-me tempo para me preparar.</p> <p>21 <b>AMM: vamos parar com certeza.</b></p> <p>22 REN: dá-me tempo para me preparar.</p> <p>23 <b>AMM: tem sobretudo a ver com aquilo que eu chamo institucionalização é: as auditorias, as certificações, a participação em rankings, a participação em Plataformas, é uma coisa que eu lhe vou perguntar e depois vou-lhe perguntar só sobre os impactos e os benefícios que vê para a empresa e sobre a questão de criação de valor. Portanto são 3 ou 4 perguntas mais.</b></p> <p>27 Não tem muito mais a dizer, mas eu, entretanto perdi-me naquilo que era uma coisa interessantíssima que estava a dizer.</p> <p>29</p> <p>30 REN: estávamos a falar do prémio agir.</p> <p>31 <b>AMM: Ah não. Exato. Uma coisa que eu estou a reparar é que, não só trabalham diretamente, mas entram em parcerias com várias instituições no que diz respeito à Sustentabilidade?</b></p> <p>33</p> <p>34 REN: as parcerias são fundamentais. Depois como eu lhe disse eu valorizo imenso isso e quando vim para cá, para já tem muito a ver com a minha maneira de ser mas, mas quando vim para cá toda a âncora da comunicação foi muito da, e foi o mote da nossa primeira campanha que é REN é e a rede de todas as redes, não é? E eu acho que também numa perspetiva de sustentabilidade, quanto mais em rede nós trabalharmos mais sustentáveis vão ser as nossas ações.</p> <p>39</p>	<p>1 Quanto... por mais, quanto mais entidades interessadas e se juntarem em prol de uma iniciativa, em prol de uma causa, mais hipótese essa causa tem de acontecer e de perdurar no tempo, não é? Acho que o mundo, a globalização, se alguma coisa boa nos pode ensinar é que juntos somos mais fortes, não é? E ninguém tem, para já ninguém tem, nem conhecimentos, nem competências, nem orçamento hoje em dia para fazer, de facto, uma coisa viringar de uma forma sustentada. Por isso se todos se unirem, pararem com os quintais e esta... este território é meu e aquele território é teu. Não há território, o território é de todos nós e os problemas são de todos nós, afetam em domínio uma série de pessoas, instituições, setores e nós todos temos que nos juntar para, não é a tua que um dos objetivos do desenvolvimento sustentável é a das parcerias, de facto, não é? E foi, e não é só nas parcerias na resolução das situações, mas também na identificação dos problemas e na identificação das soluções. Esta questão da mudança de abordagem não tem nada a ver contigo, tem a ver com o brilhantismo da pessoa que lidera a área de ir falar com os proprietários e dizer: o que é que na sua terra é brilhante e simplicíssimo e é brilhante, porque mudou completamente o impacto do nosso investimento. O Nosso investimento, em vez de ser um investimento gratuito "toma lá a espécie" e quando nós cumprimos a nossa obrigação é: "toma lá uma espécie, vai ser boa para ti, vai ser boa para mim, porque as espécies também, autóctones, têm uma maior resistência aos fogos, têm um crescimento mais lento, por isso obrigamos a ir menos vezes fazer intervenções de manutenção, por isso tem um impacto no nosso <i>bottom line</i>, mas tem um impacto também muito grande no do proprietário. E no limite tem um impacto no município porque se houver menos fogos ali...percebe?</p> <p>25</p> <p>26 <b>AMM: melhor</b></p> <p>27 REN: ganhamos todos, percebe?</p> <p>28 <b>AMM – É muito engraçado. É uma perspetiva muito engraçada. Acha que se pode dizer que a REN tenta transformar, de alguma maneira, as mentalidades sobre estas questões ambientais e sociais das partes interessadas com que fala, ou... tem esse papel liderante ou... não?</b></p> <p>30</p> <p>32 REN: eu, mais do que um papel liderante eu acho que nós tentamos ter um papel promotor, não é? Porque em muitos casos não podemos ser nós os líderes sequer, porque não estamos nessa posição, mas tentamos, para já, ter uma atitude super colaborante, de mobilização daquilo que nós podemos mobilizar, mas acima de tudo dar o exemplo e dizer que estamos disponíveis para esta ou outra abordagem, porque eu acho que é, aí está, uma atitude muito mais sustentável e sustentada do que qualquer outra.</p> <p>38</p> <p>39 <b>AMM: mais uma coisa engraçada. Agora, estamos mesmo a chegar aquelas últimas perguntas que eu lhe falava. Relativamente à questão da institucionalização e da formalização da Sustentabilidade. A empresa é auditada? Ou, ou...</b></p> <p>42</p>
--	---

<p>1 REN: Exatamente? Exatamente</p> <p>2 <b>AMM: em termos de Sustentabilidade?</b></p> <p>3 REN: em termos de Sustentabilidade. O nosso relatório de Sustentabilidade é</p> <p>4 auditado todos os anos. Nós estamos neste momento num processo de</p> <p>5 certificação, também da norma de Responsabilidade Social.</p> <p>6 <b>AMM: que é a 26. 0007</b></p> <p>7 REN: Não que é a 46... qq coisa, já lhe digo. É uma coisa complicadíssima é o</p> <p>8 Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, foi... nós não podemos estar...</p> <p>9 <b>AMM: mas é uma norma portuguesa?</b></p> <p>10 REN: é uma norma que é uma transposição de uma... NB 46, 60 qq coisa...</p> <p>11 <b>AMM: então de ver ser...</b></p> <p>12 REN: porque nós não podemos estar no Dow Jones de Sustentabilidade porque não</p> <p>13 temos capitalização bolsista para isso.</p> <p>14 <b>AMM: Certo. No Footsie também não?</b></p> <p>15 REN: No Footsie também não. Temos que pagar um balúrdio para ser listados,</p> <p>16 perceber? E eu também sou contra isso, é um dinheiro que eu posso investir de</p> <p>17 outra maneira, por isso, mesmo no advento do possível Dow Jones</p> <p>18 Sustentabilidade Ibérica, nós não estamos entre as maiores empresas Ibéricas,</p> <p>19 por isso também não entraremos para lá automaticamente. Agora, podemos é</p> <p>20 prepararmo-nos e podemos tomar-nos... tomar até os nossos esforços e as</p> <p>21 nossas ações, tudo aquilo que nós já fazemos, mais visíveis, mais estruturadas</p> <p>22 para comunicarmos com maior facilidade e para passarmos uma mensagem</p> <p>23 mais clara para quem procura esse tipo de informação. Porque nós, de facto,</p> <p>24 estamos em alguns rankings de Sustentabilidade Internacionais, a Oloom, a</p> <p>25 visto, etc., estamos muito bem posicionados, muito bem posicionados no nosso</p> <p>26 setor inclusivamente e é importante para nós estar. Já há um boadinho,</p> <p>27 antecipando a sua questão: é importante porque os nossos investidores</p> <p>28 procuram esse tipo de empresa, com esse perfil, não é? Os nossos</p> <p>29 investidores são investidores com um perfil muito cauteloso, muito avesso ao</p> <p>30 risco, muito tradicional, muito conservadores, digamos-lhe assim, mas</p> <p>31 valorizam muito a parte da Sustentabilidade e obviamente que isso para nós</p> <p>32 também é importante, voltamos ao primeiro... à primeira frase, não é? A nossa</p> <p>33 principal responsabilidade na sociedade é ter um negócio lucrativo e que</p> <p>34 contribua para a economia do País e que contribua para nós próprios, não é?</p> <p>35 <b>AMM: isso é muito interessante. E já... é uma das... Mas lá está eu acho que</b></p> <p>36 <b>este é um dos empenhamentos produzidos pela minha seleção de amostra,</b></p> <p>37 <b>não é? Eu ao escolher uma amostra por conveniência que são as empresas</b></p> <p>38 <b>do Psi 20 inevitavelmente...</b></p>	<p>1 REN: está num cabal de negócio, é um discurso mais alinhado... é, não é?</p> <p>2 <b>AMM: porque inevitavelmente, uma das prioridades, sempre, é sempre os</b></p> <p>3 <b>investidores. E, portanto, os investidores têm que olhar a empresa e olhar</b></p> <p>4 <b>nas suas várias...</b></p> <p>5 REN: São os fundos, essencialmente, não é?</p> <p>6 <b>AMM: exatamente. Todos têm a mesma... todas as empresas, até agora, que eu</b></p> <p>7 <b>falei, todas têm a mesma preocupação que é: os investidores são</b></p> <p>8 <b>determinantes no nosso negócio e agora buscam este tipo de</b></p> <p>9 <b>investimentos, com determinado tipo de níveis de desempenho</b></p> <p>10 <b>sustentável, se quiser, e isso é engraçado ver, queo importantes são os</b></p> <p>11 <b>investidores. Julgo que é um pouco uma, uma, um empenhamento produzido</b></p> <p>12 <b>pela empresa, as empresas que eu estou a investigar, que são obviamente</b></p> <p>13 <b>empresas cotadas em bolsa, muito visíveis e obviamente isso é uma das</b></p> <p>14 <b>prioridades. Mas se quiséssemos estabelecer os 3 ou 4, as 3 ou 4</b></p> <p>15 <b>stakeholders ou partes interessadas mais importantes, para além dos, para</b></p> <p>16 <b>além dos stakeholders o que é que são as prioridades?</b></p> <p>17 REN: Para além dos investidores?</p> <p>18 <b>AMM: Sim. Para além dos investidores quais são as grandes prioridades que</b></p> <p>19 <b>encontra aqui na empresa?</b></p> <p>20 REN: Ah eu acho que... para além, é assim: os investidores são em termos de</p> <p>21 negócio, mas em termos de negócio, nós também temos o nosso concedente,</p> <p>22 não é? O Estado. Porque o que nós fazemos é gerir contratos de concessão. Se</p> <p>23 o concedente e todo o Universo que... que isso implica, é requisição etc., isso</p> <p>24 é... eu não lhe chamo... tenho alguma dificuldade só em dizer-lhe nomes de</p> <p>25 <i>stakeholders</i> porque nós fizemos um trabalho muito grande também em termos</p> <p>26 de <i>Stakeholders</i>, já os mapeámos todos os nossos <i>stakeholders</i>, nós</p> <p>27 atribuímos, ara além de lhes fazer uma distribuição de acordo com duas coisas</p> <p>28 que eu acho básicas que é o impacto no nosso PNL e o impacto na nossa</p> <p>29 reputação.</p> <p>30 <b>AMM: isso é uma análise, isso é uma análise muito, muito saudável, eu diria.</b></p> <p>31 REN: foi essa a distribuição que nós fizemos e de acordo com a sua distribuição na</p> <p>32 grelha, depois atribuímos-lhes gestores de relação. Também é uma área</p> <p>33 coordenada por mim. É uma área de Gestão estratégica de <i>Stakeholders</i>, muito</p> <p>34 em coordenação com a Comissão Executiva e aí, sim, temos um grupo de</p> <p>35 trabalho que acompanha esta gestão, porque ao atribuímos gestores de</p> <p>36 relação e gestores de clusters, não meio. Porque há aqui clusters no, no... não</p> <p>37 é? Depois monitorizamos os contactos que vamos tendo e como o vamos</p> <p>38 tendo e o feedback que vamos tendo. Para evitar também que 3 pessoas</p> <p>39 telefonem à mesma entidade sobre o mesmo tema porque às vezes isso</p> <p>40 acontece, não é? Não e que isso não fosse feito de uma forma oficial, mas</p>
---	---

<p>1 depois perdê-se aqui alguma qualidade de contato no meio disto tudo. Por isso nós temos estar parte de Estado e Regulação, temos a parte muito importante para nós das comunidades locais, é muito importante os municípios e toda e toda a área que aqui floresta, os nossos colaboradores, depois... aqui nas comunidades locais, não sei se não a porta também ao mesmo nível, aqui entre o Estado e isto, os nossos fornecedores e os nossos parceiros e os nossos clientes, uma parte de negócio que estão todos muito ligados à qualidade dos serviços, aos serviços que nós prestamos, como o prestamos e eu acho que os nossos fornecedores têm essa, esse, essa componente muito importante: ligar as comunidades locais que são alguns dos nossos clientes e os nossos principais clientes a nós, por isso não os consigo dissociar daqui. E depois, enfim, todo o universo que nos permite a inovação que eu acho muito importante também que é a ligação à academia, que é a nossa ligação a congêneres, a instituições, a grupos de trabalho internacionais da nossa área, por isso, -e assim um bocadinho que eu vejo as coisas.</p> <p>16 <b>AMM:</b> Certo. Mas não tem essa informação disponível no site, por exemplo?</p> <p>17 REN: Não. Esta é informação que é nossa....</p> <p>18 <b>AMM:</b> Não fazem, por exemplo, não fazem uma análise da materialidade dos assuntos, ou seja, aquilo que é mais importante para cada um destes stakeholders, fazem?</p> <p>19</p> <p>20</p> <p>21 REN: fazemos, porque, porque na nossa abordagem, já reportamos de acordo com o GRI 4, e isso está na base da nossa, do nosso reporte, da nossa organização da nossa informação, não é? A materialidade tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade, não é? Aquelles pilares da estratégia, identificam também os temas que são materialmente relevantes para nós, não é?</p> <p>26 <b>AMM:</b> que são mais importantes, claro. Duas perguntas para, para... Uma é acha que é mais considerado aqui na empresa relativamente à Sustentabilidade é: definir os princípios, fazer coisas ou ter resultados. É uma escolha múltipla. 1; X; 2.</p> <p>31 REN: eu acho que... se me está a perguntar se é a teoria, se é a prática, eu acho que é a prática, mas uma prática sem uma estratégia por trás, não é prática nenhuma, são ações avulsas. E durante muito tempo houve muita prática e eu digo-lhe uma coisa eu acho que isto é válido à todos os níveis, não chega fazer, se as pessoas não tomam consciência do que fazem e porque é que o fazem? A REN tem coisas extraordinárias, inclusivamente para colaboradores, e os colaboradores, por muitos deles por terem sempre cá trabalhado nem sequer os valorizam, por isso, muitas coisas que nós fizemos em colaboração com, ou ao serviço dos Recursos Humanos foi exatamente dar visibilidade e começar a tangibilizar as enormes vantagens que há em trabalhar nesta empresa, não é? Pelo que investem em formação, por, por as parcerias que tem com vantagens para os colaboradores e isso também tem a ver com a nossa estratégia de</p>	<p>1 Sustentabilidade que passa, exatamente pelo desenvolvimento das pessoas, pelo envolvimento e pelo investimento nas comunidades e pela nossa estratégia e preservação ambiental. Todo este investimento que nós fazemos na, na recuperação da floresta, por exemplo, as pessoas não se apercebiam porque achavam "ah elas têm que plantar árvores", nós temos que plantar árvores, mas como o plantamos pode ser completamente diferente. Exatamente uma colega das servidões e património que lidera este programa da reflorestação um dia disse-me assim: "eu agora percebo perfeitamente porque é que a Sustentabilidade passou para a Comunicação".</p> <p>10 <b>AMM:</b> para fazer o melhor</p> <p>11 REN: para elevar e para dar sentido, "é assim eu nunca pensei que realmente, que a sustentabilidade não é só a parte do GAs e do nosso investimento ambiental, realmente esta questão do investimento em conhecimento, do prémio REN, das parcerias com as universidades, da promoção, até, da criatividade interna, de como fazer melhor, introduzir inovação e melhorias nos processos do dia-a-dia, isto tudo realmente é Sustentabilidade e só agora que tu começaste a falar disto é que eu percebi" e eu disse, "sim porque eu não estou a fazer assim tantas coisas novas" eu estou, para já, pux uma greia em cima e disse: "só vamos fazer isto, e vamos fazer isto porque? E vamos meter a seguir e vamos ver se estamos a fazer a diferença ou não, não é?"</p> <p>21 <b>AMM:</b> Isso era uma pergunta que eu tinha... costumam medir o impacto da Sustentabilidade, de... só dos projetos ou...</p> <p>22 REN: fazemos em dois níveis consoante o projeto. Eu tenho uma grande... exatamente por trabalhar em Comunicação há muito tempo e toda a gente acha 1: que percebe e 2: que não é mensurável, tenho sempre esta preocupação de medir tudo e criar indicadores desde que chego, não é? Por isso, tudo é sempre a auscultação aos Stakeholders, que nós fazemos de dois em dois anos, e que medimos a evolução face aquelas prioridades que eles próprios também identificaram e à estratégia que eles ajudaram a construir, fazemos inquéritos aos colaboradores relativamente a iniciativas específicas todos os anos, normalmente faz-se todos os anos, relativamente ao voluntariado, às iniciativas de Sustentabilidade que envolvem colaboradores, etc. Todos os anos fazemos isso. Cada vez que fazemos uma iniciativa como o prémio REN, como... algumas, algumas iniciativas com fornecedores etc., avaliamos, no final do evento, a eficácia, a relevância, o cumprimento dos objetivos, sempre. Quando, quando fazemos o prémio Agr. Lá está, medimo-lo também, não é? Por isso, temos vários instrumentos de medição macro e micro. Porque há algumas ações que acho que têm que ser, ter uma avaliação própria. Todas estas ações, por exemplo dos Heróis de toda a espécie nas escolas, nós depois, sim, fazemos inquéritos, tanto à Câmara. Como aos professores, não é? Como aos nossos parceiros. Como é que correu, quem fez? Os alunos ficaram mais interessados com isto, não? Querem fazer ações com a</p>
--	---

1	comunidade ou preferem manter isto na escola? Quanto tempo é que esta	1	de constatar, não é? Depois repulacionalmente, obviamente que também, mas
2	informação perdurou na escola? não é? E o que é que foi? Qual foi a mais-valia	2	eu acho que é um investimento seguro, à partida, tanto para o desenvolvimento
3	para o professor incorporar este conteúdo no seu currículo?	3	e para, para sermos uma empresa próspera e bem-sucedida, como para a
4		4	sociedade em ter empresas assim e promover esse tipo de comportamento.
5	<b>AMM:</b> Ok e duas últimas perguntas uma foi, foi...uma pergunta que... não é uma	5	Agora acho, e isto é o mal da nossa sociedade hoje em dia, é uma sociedade de
6	pergunta. Mais uma vez é um desafio de, para solucionar se conseguir e se	6	excesso de informação, e eu sou uma pessoa de comunicação, sou com o
7	não for considerando ofensivo que é: a empresa, neste caso, cria-se valor	7	excesso de informação, totalmente, porque se torna desinformação. Esta
8	para Empresa para se criar valor para a sociedade ou cria-se valor para a	8	necessidade absoluta de criar instrumentos de reporte em excesso que
9	sociedade para criar valor para empresa?	9	obriguem as pessoas a estar agarradas ao papel e a fazer cada vez menos a
10		10	multiplicidade de instrumentos de reporte. Devia haver duas ou três referências
11	<b>REN:</b> eu tenho uma posição um bocadinho humilde. Digo-lhe uma coisa, mas isto não	11	e é para essas que nós trabalhamos e chega. Chega de criar outro que só
12	é a posição da empresa, porque nunca falamos disso abertamente, assim, tão	12	outros e que ligam, com métodos de report e não sei que mudam para o
13	explicitamente, mas eu acho que se cria valor para a empresa para criar valor	13	ano e que obrigam as organizações a transformarem-se brutalmente para
14	para a sociedade. Acho que essa é a atitude, a atitude que está na base de uma	14	conseguirem cumprir com aqueles processos...sou contra essas coisas todas.
15	construção de uma sociedade coletiva e global, não é? Como é que a	15	Sou contra. E horrível, não é politicamente correto, mas sou contra. Depois há
16	sociedade, se a sociedade descair como é que a empresa floresce? Não é?	16	70 organizações que se criam só para ensinar as outras a organizações a
17		17	cumprirem os requisitos. Fico maluca com isto.
18	<b>AMM:</b> sim, sim. Estamos aqui plenamente de acordo. Eu não sou um	18	<b>AMM:</b> mas mesmo assim, eu sei, eu, eu acredito que sim. Mas não acha que é
19	fundamentalista da Sustentabilidade, muito menos sou ambientalista	19	importante haver todo esse edifício, todo esse... enquanto a
20	porque acho que é uma opção irrealista no mundo em que vivemos, mas	20	sustentabilidade, lá está... a REN é um caso de eleição, é o caso de uma
21	concordo plenamente que se não houver este equilíbrio, não se pode	21	empresa em que estes princípios chamamos-lhe assim já estão presentes,
22	conseguir fazer as coisas, portanto, tem que se pensar que, se nós não	22	já estão difundidos, a ação da empresa já é muito influenciada ou
23	conseguirmos atingir os nossos objetivos também não vamos contribuir em	23	totalmente influenciada por esta atitude, perante as responsabilidades que
24	nada para aquilo que é o desenvolvimento da sociedade, mas isto é a	24	temos em sociedade e com o ambiente, mas a maior parte das empresas
25	minha opinião.	25	não tem esta... isto estamos a falar de uma elite. A REN faz parte de uma
26		26	elite informada e consciente sobre o seu papel em sociedade, a maior
27	<b>REN:</b> claro.	27	parte das empresas não o fazem, a maior parte das organizações, sejam
28	<b>AMM:</b> olhe e só para terminar e entim, já lhe dei muito tempo. Só a questão dos	28	elas quais forem não o faz, não tem esta preocupação é uma das últimas
29	benefícios que a Sustentabilidade traz para a REN? São só reputacionais?	29	prioridades estratégicas das empresas é preocupar-se com o impacto
30	São só de facilitar esse contacto e de criação de goodwill ou, por exemplo,	30	ambiental ou com o impacto social das nossas medidas ou, ouvir os
31	há outras coisas que consiga identificar, sei lá... inovação.	31	stakeholders ou reforçar isto entre aspas, o reforçar de que maneira.
32		32	Não, não é uma preocupação e por isso é que pergunto: não caga que
33	<b>REN:</b> O Valor económico real, não é? Chama a questão do programa de reforestação. O	33	este investimento, não é quase obrigatório para reforçar e dar maior
34	facto de nós termos que ter menos custos com a manutenção daquelas taxas	34	visibilidade e dar maior confiança às pessoas nestas... e melhor informação
35	de serviço tem um impacto no bottom line, direito, não é? Não é real, não é,	35	às pessoas, às pessoas em geral.
36	mesmo, não é? Baixar custos de manutenção. A investigação &	36	<b>REN:</b> Não, eu acho... eu sinto sempre falta de uma estrutura. Acho que tem que haver
37	Desenvolvimento e este nosso apelo tem um custo, tem um impacto direto	37	uma estrutura e acho que tem que haver um standard para podermos comparar
38	também nos custos porque ao ser muito mais eficientes ao nós termos medidas	38	se não também não é comparável, não é? Eu acho é que hoje em dia, se... os
39	de, desenvolvido, ferramentas de, previsibilidade da produção, ética e	39	standards se vão multiplicando e vão-se criando standards diferentes para a
40	forçávola gerimos mais eficientemente os nossos recursos logo baixamos os	40	mesma coisa e eu acho isso tão errado, tão errado, tão errado que não sei
41	custos. Processos de automação nas subestações, é preciso menos pessoas	41	como é que lhe vai explicar. As tantas acho que se desistiu valor quando se
42	lá, podemos alocar esses recursos a outras tarefas, é direito nos custos da	42	devia estar a construir. Percebe? E choca-me e depois choca-me os ciclos, às
43	empresa, não é só fantasia, nem é daqui a seis anos. E agora, Percebe? E	43	vezes políticos que, que privilegiam esta ou aquela abordagem, e...mas pronto,
44	estamos a senti-lo. E ao criar também... e depois tem a questão dos	44	isso já é... já é uma divergência pessoal. Tenho pena, tenho pena e...
	investidores, não é? Ao termos uma abordagem muito responsável e com		
	objetivos concretos e mensuráveis faz com que os investidores confiem em nós		
	e invistam na empresa, por isso, quer dizer, também é muito fácil e muito direto		

1 exatamente, exatamente porque é difícil para as organizações conseguirem  
 2 mobilizar os recursos humanos e financeiros às vezes para darem atenção a  
 3 esta área e não devia ser, devia ser facilitado para que todos tivessem essa  
 4 oportunidade, porque têm muito a ganhar com isso, às vezes há muitas  
 5 empresas, eu por acaso tenho uma visão muito positiva destas coisas, eu acho  
 6 que... as pessoas estão muito mais sensibilizadas para estes temas do que  
 7 estavam há uns anos atrás e as organizações também e naturalmente, dentro  
 8 das organizações vai ser possível encontrar embaixadores para estas causas e  
 9 por isso temos que facilitar a aplicação e a incorporação destes temas dentro  
 10 das empresas e devíamos fazer um esforço de começar nas PME's que são o  
 11 tecido económico por excelência do país, não é? É quem cria a estrutura.  
 12 Devíamos ir aí. E devíamos quase dar-lhes uma minuta com a parte básica de  
 13 que... é assim que vocês podem fazer. Preocupem-se com isto. Façam este  
 14 diagnóstico, não é? É tipo por um mapazinho e eles só podiam andar por aí. É  
 15 assim "olhe só para aqui, o que é que você faz, onde é que você realmente tem  
 16 impacto, o que é que você realmente pode fazer para mudar esta realidade? Ou  
 17 para fazer melhor isto, de uma forma mais colaborante, mais... olhe só para  
 18 isto, borri-te-se no resto tudo, para as outras opiniões, para as outras coisas que  
 19 podia fazer, podia fazer isso tudo, mas fazer a diferença para o seu negócio,  
 20 fazer a diferença no AVE do seu negócio, no target, se não, não faça, faça só  
 21 isto. Percebe? E ensinar às empresas a apropriarem-se destes temas e a aplica-  
 22 las e veem que não precisam de um investimento tão grande porque às vezes  
 23 precisam mais é de realocar recursos e de olhar para as coisas de uma manira  
 24 diferente. Exato, não é?

25 **AMM: se calhar podia ser esse o seu próximo eixo, é, em vez de se focar, em vez**  
 26 **de se vocacionar para os cidadãos...**

27 **REN:** sabe o que é que eu gostava, gostava de não precisar de trabalhar que era para  
 28 depois ir fazer estas coisas para todo o lado.

29 **AMM: então fechamos só com uma última perguntinha e assim fechamos**  
 30 **mesmo que é que há hocado estava a dizer que ser embaixador e não**  
 31 **embaixador. Acha que aqui a sua administração tem um papel de**  
 32 **embaixador relativamente a estes temas ou apenas dá o apoio e divulga**  
 33 **quando é necessário?**

34 **REN:** Ah, como é que lhe hei de dizer, acho que houve uma grande evolução nos  
 35 últimos anos, acho que eles têm consciência absoluta da importância deste  
 36 tema, acho que ainda não faz parte do discurso proactivo deles. Do CFO, sim,  
 37 por exemplo. O CFO como está mais ligado, e o nosso CEO como está muito  
 38 próximo do CFO e aí, sempre tem uma relação com investidores, grande. Está  
 39 sensibilizado, mas ainda não está bem no discurso dele. Agora do nosso CFO,  
 40 sim. Ele até diz Margarida qualquer dia tens que passar a ir nos roadshows  
 41 comigo porque estão-me sempre a fazer... a Sustentabilidade está cada vez  
 42 mais na agenda dos investidores e por isso ele, sim. Ele já sabe ter um discurso  
 43 bastante articulado sobre isto, mas a mobilização, a decisão de que a

1 Sustentabilidade passava para aqui foi da Administração, foi proactivamente a  
 2 Administração. Não fui eu que disse: olhe eu quero esta área. Agora como eu  
 3 sempre a usei como um braço armado da reputação, foi quase instintivo do  
 4 lado deles dizer assim: alguém tem que pensar nisto de outra maneira, não  
 5 chega fazer. Tem que se pensar porque é que se faz. Então sim, faz sentido que  
 6 seja aqui. É uma área que já de si é estratégica que trabalha muito perto com a  
 7 Administração e quem esta visão do todo da organização e que tem capacidade  
 8 de mobilizar os Recursos que precisa, por isso, sim, acho, não são ainda os  
 9 embaixadores, mas são, de facto, mobilizados para o tema.

## Apêndice 12: Análise Categorial Temática Entrevista EDP

Tabela 13: Recorte de unidades temáticas a partir da entrevista concedida pela EDP, fonte:autor

ATRIBUTO CULTURA E VALORES	CODIGO PÁGINA/LINHA	ENUNCIADO EXTRAÍDO	FASE DE DESENVOLVIMENTO IDENTIFICADA
	1 7-11	Há aqui uma ideia de continuidade de não destruição ou de pelo menos tentar não esgotar durante o nosso tempo aquilo que pertence a gerações futuras. Isto em termos de negócio isto varia um bocadinho. E tem que se ter em devida conta o que é que isto quer dizer.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	1 13-16	Primeiro começou com o ambiente, como é natural. Porque? Porque as atividades da EDP quer na produção, quer na distribuição têm alguns impactos ambientais. É inevitável que tem. E nós sempre tivemos uma grande preocupação no início pelas questões ambientais	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	1 26-27	A já não é só nos acharmos que fazemos bem é nos termos evidências e mostramos a todos que fazemos bem em virtude de uma prática de melhoria que começou como eu digo por uma questão muito ambiental, depois por uma questão também de segurança das pessoas, sempre foi uma grande preocupação e continua a ser.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	2 4-10	Mas eu acho que há um salto até na própria definição estratégica do grupo que tem a ver com as alterações climáticas. A noção de que o aquecimento global é um problema de todos, em que o setor elétrico tem efetivamente uma componente á priori grande num primeiro momento, e não só num primeiro momento, e cabe-nos, à estrutura a fazer parte da solução ou tenta-se fingir que não existe problema. E nós aí eu diria que como grupo assumimos que queríamos fazer parte da solução	TRANSFORMACIONAL
	2 12-17	isto tem que haver um caminho e nós temos que fazer parte dele ou fingimos que não é nada conosco o que nos leva a situações que, já está, não temos futuro, não temos sustentabilidade ou então nós queremos fazer parte da solução e a partir daí eu diria que começámos a analisar a questão das alterações climáticas não só de um ponto de vista ambiental, mas nas várias vertentes que ela hoje em dia tem.	TRANSFORMACIONAL
	2 20-26	o grupo começou, desde muito cedo, a estabelecer um conjunto de políticas de comportamentos, a nivelar o comportamento, quer numa política de ambiente, quer depois numa política de segurança que são as primeiras grandes políticas, depois começou a política de ética, hoje em dia já estamos a falar de políticas de relacionamento com a comunidade ou políticas de apoio social, ou políticas, eu diria mais finas, ou de integração.	EFICIÊNCIA
	2 27-33	nós sempre gostámos de nos comparar. Efetivamente em Portugal nós não podíamos comparar com muitas outras empresas porque eramos a maior neste setor, então tentávamos nos comparar com as espanholas e comparamos. Mas neste sentido da comparabilidade também rapidamente começámos a tentar aderir e a fazer parte, ou pelo menos compararmo-nos com os Dow Jones ou os Carbon disclosurs, então tentar obter também informação do que é que os outros fazem	EFICIÊNCIA
	2 37-40	porque mostra uma consistência de uma política. O Líder muitas vezes é porque tivemos sorte, respondemos melhor, andamos ali a disputar um ponto com outros pares. É sempre bom ficar em primeiro lugar, mas para mim a consistência da estratégia, daquilo que estamos a fazer é mais importante. Não há muitas empresas que se mantêm sempre neste índice.	EFICIÊNCIA
	3 1-6	AMM: o porquê dessa vontade de comparar? Qual é o racional que está por baixo? EDP: é o processo de melhoria. É preciso não esquecer que a EDP...eu não sou engenheiro, mas eu tenho que afirmar que nos 40 anos que tenho cá estado tenho encontrado efetivamente gente de muito boa qualidade. Antecipamente a EDP era o grande recrutador. Tinha pessoas boas, boas com uma grande formação. Podia dar-se ao luxo de escolher os melhores. Hoje em dia há mais competição	EFICIÊNCIA
	3 11-12	Compararmo-nos significa vamos ver como se pode fazer melhor e como é que se faz melhor. Vem muito nesta procura de fazer melhor, de fazer melhor	EFICIÊNCIA
	3 22-28	alterou muito as nossas práticas ambientais, não. Alterou mais as outras. A prática social, sim nitidamente, a preocupação com as pessoas, a preocupação com as comunidades, a preocupação com o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, não seja apenas dar dinheiro, ou seja, pegar em dinheiro e soltar na comunidade. Para nós hoje em dia é muito mais importante que o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, seja semente e não seja consumo.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	3 33-36	EDP porque e a EDP sempre tentou envolver-se. Mas hoje em dia o mundo mudou e mudou para bem e é impensável, é impensável, estar a fazer um grande projeto sem dialogar com os parceiros e os stakeholders e muito com as comunidades locais.	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	4 5-17	Antes da Grande discussão pública vamos nós lá dar a cara a dizer o que é que se vai passar e o que é que nós queremos fazer. Essa foi boa porque apareceram-nos os problemas que nunca nos tinham falado. O segundo que para mim foi muito importante foi pedimos a uma universidade para nos fazer um inquérito à população. O que é que as pessoas	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA

	<p>pensam, que preocupações é que têm sobre se vai haver por aqui uma barragem, se querem a barragem, se não querem a barragem, porque é que querem, porque é que não querem, quais as preocupações que têm.</p> <p>AMM: e foram surpreendidos?</p> <p>EDP: muito surpreendidos. Ou seja, aquilo que vinha se calhar de alguns representantes locais era diferente dos resultados que vinham no inquérito.</p> <p>AMM: e tiveram isso em consideração?</p> <p>EDP: claro, claro. Claro que tomámos isso em consideração.</p>	EFICIÊNCIA
4 24-30	Mas também o que sentimos depois foi o facto de isto ser bom para o país, mas o que é que nós ganhamos com isto. Está bem, para o país é bom, a energia é renovável, para nós cria-nos uma bolsa de emprego temporária – e nós nunca negamos que é temporária, durante o período de construção depois desaparece, mas o que é que depois ganhamos com isso-. E, portanto, aí começou um conjunto de medidas que nós dirigimos, de medidas para o desenvolvimento daquelas regiões.	EFICIÊNCIA
4/5 39-2	Uma das coisas que nós fizemos, neste caso até nem foi no Tua foi no Sogoa, foi curso de empreendedorismo por um lado com voluntários nossos. Os nossos trabalhadores, mas com uma empresa especializada que teve que desenhar o curso e que iam tentar ajudar as pessoas a desenhar um business Plan, a terem uma ideia de como é que aquilo se poderia materializar, levando-a depois até ao banco – não financiávamos o empreendedorismo, financiávamos a formação para o empreendedorismo.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5 20-30	...é que aquilo que é a cultura desta empresa, aquilo que é a missão, que são os valores desta empresa não têm só a ver com as questões económicas. Ou estou a pensar errado? EDP: Não, não está. E há aqui uma camisola, cá em Portugal. Há em Espanha também, por razões diferentes, mas também era uma empresa, a empresa que nós comprámos em Espanha e através da qual desenvolvemos operações de Espanha, a hidrocentrál, era uma empresa das Astúrias, com uma vertente regional muito forte e muito ligada à sua região. Há um vetor aqui que é importante e que continua a fazer parte do ADN que é o serviço público, não é no sentido do funcionário público, mas no sentido de que nós estamos a fornecer um bem que é necessário.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
5 31-32	Não é que a questão da Rentabilidade não fosse importante. Ela sempre se pôs, sempre se pôs.	EFICIÊNCIA
5 35-41	Outos tempos, mas sempre senti nos meus colegas e na cultura desta casa um sentimento de que nós temos aqui uma função a fazer na sociedade. Nos meus colegas da distribuição, então, é muito patente. Ter que liigar e aquilo caiu e temos que ir. Porque há aqui uma noção de serviço público. Estão a fazer algo para alguém. Isso é bom, isso é bom porque aproxima-nos. Aproxima-nos. Não estamos distantes.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
6 11-13	é porque depois quando é preciso voltar a aproximar com as comunidades que eu diria que hoje em dia nos obrigam a estar mais próximo faz-se com naturalidade, não se faz com medo.	EFICIÊNCIA
6 25-32	Eram três grandes objetivos. Mas o primeiro e o mais importante era: vamos pôr luz em casa das pessoas. E isso ficou aqui um bocadinho. Mas eu com o lhe estava a dizer esta questão das comunidades e de ter um bocadinho noção de stakeholders vem, renasceu um bocadinho há coisa de 10 anos, 15 anos um novo programa de barragens e como é que nós conseguimos mostrar que aquele empreendimento é também um bem para aquelas localidades, para aquelas pessoas	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
7 2-5	as alterações climáticas é um assunto sério, nós estamos a favor da solução ou fingimos que não existe, como eu lhe estava a dizer. E se estamos a favor da solução, temos que agir sobre a solução. E o agir sobre a solução para nós é modificar o nosso portfólio de produção	EFICIÊNCIA
7 31-34	Agora não peçam é, neste caso, às elétricas para dizer é pá eu não vou queimar mais carvão. Embora, agora aquilo é económico. Tem que ser a sociedade a dizer-me: não o preço de custo de oportunidade de não emitir é x, então eu tomo uma decisão económica, e é fácil. É fácil.	OBSERVANCIA
7/8 42-9	a grande diferença é que pedem efetivamente que, neste caso a central, mas que a instalação fabril se abra e demonstre efetivamente que aquilo que regista é verdadeiro. Eu também não tenho medo de o esconder. Nós tínhamos começado a fazer um programa que para nós é importante. Cá está, deste de inclusão das sociedades que era todos os anos ter, não todas as centrais porque é impossível, porque isso custa muito, mas regionalmente há sempre várias centrais em que temos um dia aberto à população. Às escolas estão sempre abertas. As escolas vão sempre visitar, mas as escolas são as escolas, mas aberta à população que a gente chama a “central aberta”, em que convidamos a população a visitar a central para gente explicar um bocadinho, pronto. E para os aproximar.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 10-12	estamos a instituir que cada grande centro tenha um plano de gestão de stakeholders e tem que identificar quem são os seus stakeholders importantes na região.	EFICIÊNCIA
8 14-18	Sobre esses a central tem que desenvolver um plano de comunicação e de aproximação e de aproximação. Auscultá-los, quais são as necessidades, e as aspirações e ter um plano depois devidamente concertado. Não está ainda espalhado em toda, toda a EDP, este plano de Gestão de Stakeholders.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 19-22	Esse tem uma parte que eu diria que é institucional que é a parte de ouvir mais o poder político e a Assembleia e os partidos, mas tem outra parte muito interessante que é ouvir as universidades, que é ouvir também as comunidades.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 25-27	esse tipo papel em que vá auscultar os vários segmentos de stakeholders. Para nós é muito importante porque faz parte do plano corporativo, cá está, que nós temos depois de esse endereço.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

9 6-11	É todos os dias, porque um grande fundo aqueles fundos de investimento telefonam todos os dias aos próprios researchers. Telefonam-nos todos os dias a tirar isto e porque é que acontece isto. Portanto há um conjunto de tentar absorver informação, mas nós temos uma obrigação de transparência, pelo menos, de transparentemente publicar trimestralmente aquilo que se está a fazer.	OBSERVANÇIA
9 14-17	Os outros stakeholders é que... não é que estavam ao abandono, não estavam. Estavam na cabeça de algumas pessoas da EDP com quem mantinham um relacionamento privilegiado, mas nós a determinada altura achámos que era importante.	NEGAÇÃO
10 9-15	Nós aqui, corporativos eu encaro a nossa função como ir monitorando, ir monitorando o que se passa no mundo e tentando trazer as melhores práticas e trazê-los para a organização. Quem tem que ser responsável pela sustentabilidade é o responsável, do meu ponto de vista, operacional do sítio onde está. A sustentabilidade não se faz por responder a um inquérito. A sustentabilidade faz-se está ligada a ação, se está ligada ao negócio.	EFICIÊNCIA
10 42-44	Portanto a nossa função é essencialmente monitorizar, mas essencialmente estar despoito para aquilo que se está a passar e para as grandes tendências porque aquilo que a gente deve vir a fazer.	EFICIÊNCIA
11 10-15	os operadores de canção ou os operadores de centrais de ciclo combinado e esses é um problema que a gente tem porque não os posso desligar não é, mas eles não estão... eu estou a caminhar para outro lado. E eles não são lastros, eles fazem parte de mim eu não os considero como lastro, não os considero como lastro. E essa é uma questão que nós temos que salvaguardar porque o negócio... enfim, não há sustentabilidade sem negócio	EFICIÊNCIA
11 31-38	Nós muitas vezes no nosso processo de decisão estratégica ou de decisão de novos investimentos, não é apenas o resultado da empresa que conta. Tem que ser analisados as várias vertentes. (,)	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11 38	Agora uma coisa é certa eu não consigo redistribuir nada que não tenha criado.	EFICIÊNCIA
12 4-12	A minha preocupação hoje em dia. E eu antes não tinha esta visão e hoje em dia... eu antes tinha uma visão eh pá paga-se pra não ter chatices, paga-se para calar, calar não era comprar as pessoas, mas é pá pronto, vamos tentar resolver o problema. Hoje em dia a nossa visão é muito diferente. Hoje em dia é muito mais a visão da semente, é muito mais a visão do sim senhora, vamos então há um problema, é um problema social, vamos endereça-lo, vamos ver como é que nós podemos ajudar, é preciso dinheiro, mas é dinheiro para fazer qualquer coisa e depois é preciso ver se essa coisa aconteceu, não é?	EFICIÊNCIA
12 35-37	Depois vamos caminhando num processo de melhoria contínua em que vamos revendo processos e vamos melhorando e vamos a prazo estamos a reduzir custo estamos a ser mais eficientes.	EFICIÊNCIA
13 8-22	entrar por um caminho relacionado com a sustentabilidade tem um benefício. Tangível a que, geralmente, os gestores são muito sensíveis que é: reduzimos custos. E geralmente como eu costumo dizer é quando a sustentabilidade se associa a causas tangíveis da redução de custos ou aumento de receitas, porque entramos em novos mercados, porque temos uma vantagem competitiva aqui ou ali porque redimantizamos e entrámos com um processo novo ou uma inovação resultante de uma pressão de sustentabilidade vinda de um qualquer stakeholder os gestores gostam e aderem às coisas. Estava-me a falar exatamente da redução de custos. Que outros benefícios é que tem sentido que são benéficos destas práticas de sustentabilidade e que são conhecidos.	EFICIÊNCIA
13 37-42	EDP: o primeiro é a relação que tenho com os meus stakeholders, não é? Essa é crítica. É... no fundo quase que é ganhar o direito a operar, a continuar a operar. As pessoas sentem-se de algo em que se identificam que se sentem bem. Se a empresa se portar bem. Isso é outra vertente. A primeira é, como eu disse, com a minha legitimidade. Difícil nos centros urbanos. Os centros urbanos são mais preço, preço, preço e bem, não nego. Não ligam muito. Estão demasiado atarefados. Nas povoações rurais é diferente. Nas povoações rurais é diferente.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
<b>MOTIVAÇÕES DE RSE</b>		
1 7-10	Há aqui uma ideia de continuidade de não destruição ou de pelo menos tentar não esgotar durante o nosso tempo aquilo que pertence a gerações futuras. Isto em termos de negócio isto varia um bocadinho.	EFICIÊNCIA
1 32-37	Compensou quer do ponto de vista de segurança que é uma das preocupações que se liga também já com um dos pilares da sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, a procura da	INOVAÇÃO

			ESTRATÉGICA
		melhoria continua que a Certificação nos obriga leva-nos, pouco a pouco, a melhorar nitidamente as operações e a reduzir custos, e a reduzir custos	
1/ 2 42-1		prática de melhoria que começou como eu digo por uma questão muito ambiental, depois por uma questão também de segurança das pessoas, sempre foi uma grande preocupação e continua a ser.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 4-17		há um salto até na própria definição estratégica do grupo que tem a ver com as alterações climáticas. A noção de que o aquecimento global é um problema de todos, em que o setor elétrico tem efetivamente uma componente a priori grande num primeiro momento, e não só num primeiro momento, e cabe-nos, à estrutura fazer parte da solução ou tenta-se fingir que não existe problema. E nós aí eu diria que como grupo assumimos que queríamos fazer parte da solução. Por tradição nós já tínhamos uma parte de energia renovável, as hídricas, já tínhamos uma parte de energias renováveis, mas assumimos que ... isto tem que haver um caminho e nós temos que fazer parte dele ou fingimos que não é nada conosco o que nos leva a situações que, lá está, não temos futuro, não temos sustentabilidade ou então nós queremos fazer parte da solução e a partir daí eu diria que começamos a analisar a questão das alterações climáticas não só de um ponto de vista ambiental, mas nas várias vertentes que ela hoje em dia tem	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 27-36		nós sempre gostámos de nos comparar. Efetivamente em Portugal nós não podíamos comparar com muitas outras empresas porque eramos a maior neste setor, enfim tentávamo-nos comparar com as espanhóis e comparamos. Mas neste sentido da comparabilidade também rapidamente começamos a tentar aderir e a fazer parte, e pelo menos comparamo-nos com os Dow Jones ou os Carbon disclosure, enfim tentar obter também informação do que é que os outros fazem e pouco a pouco, quer não, - hoje em dia por acaso somos líderes no Dow Jones, mas eu por acaso não valorizo tanto o líder, valorizo mais os 10 anos consecutivos no Dow Jones, porque mostra uma consistência de uma política	EFICIÊNCIA
2 41-44		estes índices também nos têm ajudado. Estes índices definitivamente também... a comparabilidade, não pela ... "ai eu quero ser o primeiro", mas o que e que os outros estão fazendo e repensar e se aquilo faz sentido ou não faz sentido.	EFICIÊNCIA
3 10-12		E a comparabilidade surge disso. Compararmo-nos significa vamos ver como se pode fazer melhor e como é que se faz melhor. Vem muito nesta procura de fazer melhor, de fazer melhor.	EFICIÊNCIA
3 30-36		Porque fazer uma barragem nos anos 50 o Presidente do Conselho de Ministro dava um decreto de lei e dizia faça-se e... se fosse necessária chamava-se quem fosse necessário... levava-se tudo à frente. Não foi a prática, por acaso, da EDP porque a EDP sempre tentou envolver-se. Mas hoje em dia o mundo mudou e mudou para bem e é impensável, estar a fazer um grande projeto sem dialogar com os parceiros e os stakeholders e muito com as comunidades locais.	EFICIÊNCIA
4 24-26		Mas também o que sentimos depois foi o facto de isto ser bom para o país, mas o que é que nós ganhamos com isto. Está bem, para o país é bom, a energia é renovável,	EFICIÊNCIA
5 23-32		Não, não está. E há aqui uma camisola, cá em Portugal. Há em Espanha também, por razões diferentes, mas também era uma empresa, a empresa que nós comprámos em Espanha e através da qual desenvolvemos operações de Espanha, a hidroelétrica, era uma empresa das Astúrias, com uma vertente regional muito forte e muito ligada à sua região. Há um vetor aqui que é importante e que continua a fazer parte do ADN que é o serviço público, não é no sentido de que nós estamos a fornecer um bem que é necessário. Estas empresas começaram e depois a EDP a princípio terá do Estado e portanto também não... Não é que a questão da rentabilidade não fosse importante. Ela sempre se pôs, sempre se pôs.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
5 39-41		Porque há aqui uma noção de serviço público. Estão a fazer algo para alguém. Isso é bom, isso é bom porque aproximamos. Aproximamos. Não estamos distantes.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
7 1-6		E isto liga-se um bocadinho a esta questão de sustentabilidade agora de alto nível, que é... as alterações climáticas é um assunto sério, nós estamos a favor da solução ou fingimos que não existe, como eu lhe estava a dizer. E se estamos a favor da solução, temos que agir sobre a solução. E o agir sobre a solução para nós é modificar o nosso portfólio de produção de maneira a que ele se vá, nitidamente, descarbonizando ao longo do tempo.	EFICIÊNCIA
7 19-34		E eu para mim a questão do Carvão é muito simples. Já houve uma coisa que a Europa fez e bem que se chama comercialização de emissões que atribuiu um valor ao preço da não emissão. A sociedade... As centrais a carvão, hoje o preço da tonelada de CO2 está a 9 euros. Se passar aquele preço para 20 euros. As centrais a carvão param todas. Deixam de ser económicas. Pronto. E para isso o que é preciso. É preciso que a Sociedade atribua o verdadeiro valor ao preço do CO2. E só isto. É a sociedade dizer: não. O não emitir tem valor para nós no futuro e portanto isto tem que ficar aqui. E leva, não só no caso da electricidade a isso, mas se calhar, em todos os outros setores, a nós olharmos o que é que devemos fazer para não emitir. A eficiência energética ganha outra virtude. Tudo, eu diria tudo. Portanto "precificar" verdadeiramente o Carbono é crítico. Agora não peçam é, neste caso, às elétricas para dizer é pá eu não vou queimar mais carvão. Embora, agora aquilo é económico. Tem que ser a sociedade a dizer-me: não o preço de custo de oportunidade de não emitir é x, então eu tomo uma decisão económica, e é fácil. É fácil.	OBSERVÂNCIA
8 16-22		Auscultá-los, quais são as necessidades, e as aspirações e ter um plano depois devidamente concertado. Não está ainda espalhado em toda a EDP, este plano de Gestão de stakeholders. Está nos grandes centros produtores, está na Holding. Sim, sim. Esse tem uma parte que eu diria que é institucional que é a parte de ouvir mais o poder político e a Assembleia e os partidos, mas tem outra parte muito interessante que é ouvir as universidades, que é ouvir também as comunidades.	EFICIÊNCIA

8 25-28	fazer esse tipo papel em que vá auscultar os vários segmentos de stakeholders. Para nós é muito importante porque faz parte do plano corporativo, cá está, que nós temos depois que endereçar. Nós fazemos a nível corporativo e fazemos a nível local. Temos mesmo uma direção de Gestão de Stakeholders.	EFICIÊNCIA
9 4-13	O segmento dos investidores é um segmento que é necessário alimenta, pelo menos trimestralmente. É todos os dias, porque um grande fundo aqueles fundos de investimento telefonam todos os dias aos próprios researchers. Telefonam-nos todos os dias a tirar risto e por que é que acontece isto. Portanto há um conjunto de tentar absorver informação, mas nós temos uma obrigatoriedade, pelo menos, de transparentemente publicar trimestralmente aquilo que se está a fazer. Isso leva a ater uma máquina dedicada e por isso a relação com investidores, sendo muito, muito importante foi a primeira que começou, se quiséssemos.	OBSERVÂNCIA
10 32-38	E a Sustentabilidade para mim é exatamente a mesma coisa. A responsabilidade da Sustentabilidade é das operações. O que é que eu estou aqui a fazer e esta equipe toda está a qui a fazer. Nós estamos essencialmente a fazer... a ajudá-los naquilo que for possível, na interlocução, mas essencialmente o nosso grande papel é ir olhando para o caminho que queremos percorrer. Portanto é ir olhando para o mundo, vendo quais são as preocupações.	EFICIÊNCIA
10 42-44	Portanto a nossa função é essencialmente monitorizar, mas essencialmente estar despoito para aquilo que se está a passar e para as grandes tendências porque aquilo que a gente deve vir a fazer	EFICIÊNCIA
11 12-18	E eles não são lastros, eles fazem parte de mim eu não os considero como lastro, não os considero como lastro. E essa é uma questão que nós temos que salvaguardar porque o negócio... enfim, não há sustentabilidade sem negócio. Sustentabilidade sem negócio, dura um ano, dois anos, depois decai. Portanto ou a sustentabilidade está, do meu ponto de vista, nos sítios onde se cria valor e está embutida nos sítios onde se cria valor ou então é um fogueado	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11 30-38	Há aí uma mistura. Nós muitas vezes no nosso processo de decisão estratégica ou de decisão de novos investimentos, não é apenas o resultado da empresa que conta. Tem que ser analisados as várias vertentes. E se calhar há projetos que podem ter uma TR ligeiramente inferior, mas que são nitidamente... que mais riqueza para a sociedade... e as vezes são esses que são escolhidos. Depende do momento, não é, depende do momento. Mas não lhe consigo dizer o que é que eu ponho primeiro. Agora uma coisa é certa eu não consigo redistribuir nada que não tenha criado.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13 21-23	É... no fundo quase que é ganhar o direito a operar, a continuar a operar. Mostra que estou a fazer algo mais. Outra que hoje em dia também é crítica é a própria motivação das... eu diria dos novos trabalhadores.	EFICIÊNCIA
13 37-40	As pessoas sentem-se de algo em que se identificam que se sentem bem. Se a empresa se portar bem. E isso é outra vertente. A primeira é, como eu disse, com a minha legitimidade.	EFICIÊNCIA
14 27-32	uma parte da remuneração variável do gestor da gestão de topo está ligado a índice de sustentabilidade, portanto não é preciso sermos o primeiro para atingir, mas temos que estar entre os primeiros em índices de sustentabilidade e isso leva, nitidamente, também aos que não querem ir por convicção, leva ao alinhamento não é por aí.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
14/15 40-7	E... por exemplo, olhe, um dos indicadores que nós estabelecemos este ano, ara além dos indicadores normais de sustentabilidade, como sejam o ranking do Dow Jones ou outros, este ano voltámos a retroceder parece uns anos que tem a ver, com os indicadores, por exemplo, de segurança. Os índices de segurança pioraram um bocadinho. Nós sustentabilidade o que propusemos é há o assunto mais importante que eu tenho, que tenho que voltar a controlar bem tem a ver com a saúde das minhas pessoas e dos meus empregueiros. Portanto tem a ver com reduzir o número de acidentes. Portanto puxámos um indicador que é um KPI de segurança que está também na remuneração variável de todos os gestores.	ESTRATÉGICA
15 20-23	o EMAS obriga já a um envolvimento grande de stakeholders, portanto eu diria que já uma certificação com um nível de escritúrio muito bom. Não liga tanto às pessoas, liga à segurança, claro, porque a certificação é segurança e ambiente.	EFICIÊNCIA
<b>POSICIONAMENTO FACE STAKEHOLDERS</b>		
1 5-9	No fundo sustentabilidade é tentar deixar para as futuras gerações um mundo pelo menos em tão boas condições como as que o recebemos. Há aqui uma ideia de continuidade de não destruição ou de pelo menos tentar não esgotar durante o nosso tempo aquilo que pertence a gerações futuras.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 18-21	envolvente social bastante interessante, porque a gente sabe, mas quando se ia construir uma grande hidrifa praticamente revolucionava-se as regiões. Colocávamos para lá 4.000 pessoas e era preciso localizá-las lá que elas não podiam voltar ao fim-de-semana.	OBSERVÂNCIA
1/2 42-1	prática de melhoria que começou como eu digo por uma questão muito ambiental, depois por uma questão também de segurança das pessoas, sempre foi uma grande preocupação e continua a ser. Neste tempo cada vez mais. Mas eu diria que houve aqui um salto.	OBSERVÂNCIA
2 23-26	depois começou a política de ética, hoje em dia já estamos a falar de políticas de relacionamento com a comunidades ou políticas de apoio social, ou políticas, eu diria mais finas, ou de	INOVAÇÃO

		ESTRATÉGICA
	integração.	
3 4-9	Tinha pessoas boas, boas com uma grande formação. Podia dar-se ao luxo de escolher os melhores. Hoje em dia há mais competição. Mas houve uma altura em que facilmente os melhores engenheiros não vinham para o setor elétrico. Podia-se dar ao luxo disso. E esta prática de ter boas pessoas levou a que essas pessoas também estejam embutidas se quisermos de um espírito de melhoria.	EFICIÊNCIA
3 23-28	A prática social, sim nitidamente, a preocupação com as pessoas, a preocupação com as comunidades, a preocupação com o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, não seja apenas dar dinheiro, ou seja, pegar em dinheiro e soltar na comunidade. Para nós hoje em dia é muito mais importante que o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, seja semente e não seja consumo.	OBSERVÂNCIA EFICIÊNCIA
3 32-36	se fosse necessária chamava-se quem fosse necessário...levava-se tudo à frente. Não foi a prática, por acaso, da EDP porque e a EDP sempre tentou envolver-se. Mas hoje em dia o mundo mudou e mudou para bem e é impensável, é impensável, estar a fazer um grande projeto sem dialogar com n parceiros e n stakeholders e muito com as comunidades locais	EFICIÊNCIA
3/4 40-2	Tradicionalmente quando nós falávamos em envolvimento com a comunidade era muito falar com o Presidente da Câmara, com o Governador Civil, com altos dignitários da região. Num dos projetos em que nós estávamos achámos que não estava bem. Primeiro quando foi a discussão pública do estudo de impacto ambiental obrigamo-nos a discutir-lo freguesia a freguesia. Fomos nós, EDP, que fomos fazer propagação	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4 5-19	Antes da Grande discussão pública vamos nós lá dar a cara a dizer o que é que se vai passar e o que é que nós queremos fazer. Essa foi boa porque apareceram-nos n problemas que nunca nos tinham falado. O segundo que para mim foi muito importante foi pedimos a uma universidade para nos fazer um inquérito à população. O que é que as pessoas pensam, que preocupações é que têm sobre se vai haver por aqui uma barragem, se querem a barragem, porque é que querem, porque é que não querem, quais as preocupações que têm. AMMI: e foram surpreendidos?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	EDP: muito surpreendidos. Ou seja, aquilo que vinha se calhar de alguns representantes locais era diferente dos resultados que vinham no inquérito. AMMI: e tiveram isso em consideração?	
4 28-37	EDP: claro, claro. Claro que tomámos isso em consideração. Só para lhe dar um exemplo uma das grandes preocupações que as pessoas tinham como é óbvio era emprego. E, portanto, aí começou um conjunto de medidas que nós dirigimos, de medidas para o desenvolvimento daquelas regiões. Nós temos aqui dois exemplos, um exemplo do Tua onde nós EDP somos parte da agência de Desenvolvimento Regional, ou seja, parte das receitas do empreendimento, foi criada através de desenvolvimento regional onde estão os municípios e onde está a EDP e a EDP durante os primeiros anos, nitidamente é motora daquele dinheiro, porque (há a questão) onde é que vamos aplicar aquele dinheiro? Cá está aquela nossa preocupação, não apenas espalhar dinheiro, mas ver se criamos semente.	OBSERVÂNCIA
4/5 39-6	Uma das coisas que nós fizemos, neste caso até nem foi no Tua foi no Sogoa, foi curso de empreendedorismo por um lado com voluntários nossos. Os nossos trabalhadores, mas com uma empresa especializada que teve que desenhar o curso e que lámos tentar ajudar as pessoas a desenhar um business plan, a terem uma ideia de como é que aquilo se poderia materializar, levando-a depois até ao banco – não financiávamos o empreendedorismo, financiávamos a formação para o empreendedorismo, enfim podíamos financiar o empreendedorismo, mas era um prémio para os melhores, não era por aí, não era com aquele dinheiro que as pessoas montavam o negócio, montavam o negócio se a ideia fosse boa e se conseguissem vender essa ideia a investidores, neste caso, a investidores que dão dinheiro –	OBSERVÂNCIA
5 8-17	O que é certo é que em Alfândega da Fé criavam-se em média 5 empresas por ano, e nos períodos em que nós estivemos – e nós estivemos 3 – criaram-se 80 microempresas, das quais 40 morriam e outras 40 continuavam a sobreviver. Mudámos Alfândega da Fé? Não. Muito honestamente não mudámos Alfândega da Fé. Enfim continua a ser um concelho deprimido do interior do país, mas está mais vivo e pelo menos manteve-se algum desenvolvimento local. Estes projetos de empreendedorismo, por acaso é uns que nós continuamos a seguir, em silêncio, não fazemos grande propagação deles, não temos feito uma grande propagação deles.	OBSERVÂNCIA
5 21-30	os valores desta empresa não têm só a ver com as questões económicas. Ou estou a pensar errado? EDP: Não, não está. E há aqui uma camisola, cá em Portugal. Há em Espanha também, por razões diferentes, mas também era uma empresa, a empresa que nós comprámos em Espanha e através da qual desenvolvemos operações de Espanha, a hidrocentrálica, era uma empresa das Astúrias, com uma vertente regional muito forte e muito ligada à sua região. Há um vetor aqui que é importante e que continua a fazer parte do ADN que é o serviço público , não é no sentido do funcionário público, mas no sentido de que nós estamos a fornecer um bem que é necessário.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
6 11-13	é porque depois quando é preciso voltar a aproximar com as comunidades que eu diria que hoje em dia nos obrigam a estar mais próximo faz-se com naturalidade, não se faz co medo	EFICIÊNCIA
6 25-32	Eram três grandes objetivos. Mas o primeiro e o mais importante era: vamos pôr luz em casa das pessoas. E isso ficou aqui um bocadinho. Mas eu como lhe estava a dizer esta questão das comunidades e de ter um bocadinho noção de stakeholders vem, renasceu um bocadinho há coisa de 10 anos, 15 anos um novo programa de barragens e como é que nós conseguimos mostrar que aquele empreendimento é também um bem para aquelas localidades, para aquelas pessoas.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

7/8-38-9	<p>nós, hoje em dia, estamos a instituir, todos grandes centros têm que ter um plano de Gestão de Stakeholders. Portanto todos os meus centros de produção, todas as minhas fábricas, têm que ter... Eles hoje em dia também já estão todos certificados em EMAS e o próprio EMAS, quando se passa das ISO5 para o EMAS, a grande diferença é que pedem efetivamente que, neste caso a central, mas que a instalação fabril se abra e demonstre efetivamente que aquilo que regista é verdadeiro. Eu também não tenho medo de o esconder. Nós tínhamos começado a fazer um programa que para nós é importante. Cá está, desde de inclusão das sociedades que era todo os anos ter, não todas as centrais porque é impossível, porque isso custa muito, mas regionalmente há sempre várias centrais em que temos um dia aberto à população. As escolas estão sempre abertas. As escolas vão sempre visitar, mas as escolas são as escolas, mas aberta à população a gente chama a "central aberta", em que convidamos a população a visitar a central para gente explicar um bocadinho, pronto. E para os aproximar.</p> <p>8-10-18 e estamos a instituir que cada grande centro tenha um plano de gestão de stakeholders e tem que identificar quem são os seus stakeholders importantes na região. É a escola, é o Presidente da Câmara, de certeza, pode ser o Sr. A CV porque é um opinion leader local, poder a ONGA porque também é. Sobre esses a central tem que desenvolver um plano de comunicação e de aproximação. Auscultá-los, quais são as necessidades, e as aspirações e ter um plano depois devidamente concertado. Não está ainda espalhado em toda, toda a EDP, este plano de Gestão de Stakeholders.</p>	OBSERVÂNCIA
8-19-28	<p>Está nos grandes centros produtores, está na Holding, Sim, sim. Esse tem uma parte que eu diria que é institucional que é a parte de ouvir mais o poder político e a Assembleia e os partidos, mas tem outra parte muito interessante que é ouvir as universidades, que é ouvir também as comunidades. Eufim ele tenta traçar por cada área de negócio, fazendo entrevistas por pessoas nossas ou por pessoas concorrentes, muitas vezes pedimos a uma universidade para nos fazer esse tipo papel em que vá auscultar os vários segmentos de stakeholders. Para nós é muito importante e porque faz parte do plano corporativo, cá está, que nós temos depois que endereçar. Nós fazemos a nível corporativo e fazemos a nível local. Temos mesmo uma direção de Gestão de Stakeholders.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8-31-32	<p>os investidores têm um segmento à parte. É um stakeholder muito importante, claro que é.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8/9-35-22	<p>Ao estar a selecionar empresas cotadas, inevitavelmente há um enviesamento dos resultados e os investidores acabam por aparecer sempre no topo e sobretudo investidores cada vez são, eles próprios mais complexos, mais escrutinadores e que consideram mais a gestão do risco com base, também, em critérios de sustentabilidade.</p> <p>EDP, nitidamente. E aqui ligam, mas porque é nós separámos. São todos stakeholders é verdade e está tudo debaixo do mesmo chapéu. Mas efetivamente... eu por acaso posso lhe dizer isso porque também estive a dada altura a fazer as privatizações da EDP e posso lhe dizer que foi o primeiro investidor Relações da EDP e portanto, e para mim, também foi realmente um período que aprendi bastante e porque é um mundo sui generis. O segmento dos investidores é um segmento que é necessário alimentar, pelo menos trimestralmente. E todos os dias, E todos os dias, porque um grande fundo aqueles fundos de investimento telefonam todos os dias aos próprios researchers. Telefonam-nos todos os dias a tirar isto e porque é que acontece isto. Portanto há um conjunto de tentar absorver informação, mas nós temos uma obrigatoriedade, pelo menos, de transparentemente e publicar trimestralmente aquilo que se está a fazer. Isso leva a ater uma máquina dedicada e por isso a relação com investidores, sendo muito, muito importante foi a primeira que começou, se quiséssemos. Começou desde 2007.</p>	NEGAÇÃO
9-22-26	<p>Os outros stakeholders é que... não é que estavam ao abandono, não estavam. Estamos na cabeça de algumas pessoas da EDP com quem mantinham um relacionamento privilegiado, mas nós a determinada altura achámos que era importante. Não é que se centralize a relação, mas centraliza-se a informação sobre, ou seja, o periodicamente ir falar com um conjunto de personalidades, de uma forma independente. Ou seja, são pessoas com que eles... não conhecem e ir tentar obter qual é a impressão que eles têm de como é que nós estamos, se estamos melhor, se estamos pior. Temos casos gritantes. You—the falar das universidades, por exemplo. EDP investe em universidades muitos milhares de euros por ano, não faz que a sua obrigação, é uma grande empresa nacional, precisamos das universidades, portanto é natural que a gente invista nas universidades, mas a noção com que ficámos é que as próprias universidades não nos conhecem.</p>	NEGAÇÃO
9-30-36	<p>A própria Universidade não tinha um espírito de corpo que reconhecesse os trabalhos que estão a fazer com todos, com o resto da sociedade. Está muito compartimentado. Ai nós tentámos... Mas havia outras que era diferente. Que era, eles efetivamente, como nós temos muitas EDPzinhas, a determinada altura as próprias universidades não sabiam com quem é que deviam falar e essa é responsabilidade nossa que não estávamos a trabalhar bem.</p>	NEGAÇÃO
9-39-41	<p>a sustentabilidade é hoje um elemento importante nos relacionamentos?</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
10-7-8	<p>EDP: Sim. Exatamente. Para nós é. Para nós é.</p> <p>o resto da parte de Gestão de Stakeholders cabe ao diretor da Central, por exemplo.</p>	OBSERVÂNCIA
11-11-16	<p>mas eles não estão... eu estou a caminhar para outro lado. E eles não são lastros, eles fazem parte de mim eu não os considero como lastro, não os considero como lastro. E essa é uma questão que nós temos que salvaguardar porque o negócio... eufim, não há sustentabilidade sem negócio. Sustentabilidade sem negócio, dura um ano, dois anos, depois decai.</p>	EFICIÊNCIA
13-20-31	<p>o primeiro é a relação que tenho com os meus stakeholders, não é? Essa é crítica. E... no fundo quase que é ganhar o direito a operar, a continuar a operar. Mostra que estou a fazer algo mais. Outra que hoje em dia também é crítica é a própria motivação das... eu diria dos novos trabalhadores. Hoje em dia os novos talentos são muito mais... enquanto há 20 ou 30 anos, os melhores alunos do técnico vinham todos para a EDP ou da Universidade do Porto, hoje em dia já não é assim. Há muitas empresas, muito mais apelativas se calhar do que o setor elétrico. O mundo hoje em dia é muito mais global, não é? Portanto eu muitas vezes para reter talentos tenho que mostrar um propósito e o propósito já não é só aquela questão do eu vou dar</p>	EFICIÊNCIA

		eletricidade. Não chega. Há uns anos noutras gerações fizeram. Hoje as pessoas querem fazer parte de algo que faça sentido	
13 37-40	As pessoas sentem-se de algo em que se identificam que se sentem bem. Se a empresa se portar bem. E isso é outra vertente. A primeira é, como eu disse, com a minha legitimidade.		EFICIÊNCIA
13 42-45	Nas povoações rurais é diferente. Até porque Portugal está muito desertificado. É quase assustador, mas... E, portanto, notarem que há uma empresa que aparece que faz diferente, recompensa também.		OBSERVÂNCIA
15 2-7	Os índices de segurança pioraram um bocadinho. Nós Sustentabilidade o que propusemos é pá o assunto mais importante que eu tenho, que tenho que voltar a controlar bem tem a ver com a saúde das minhas pessoas e dos meus empreiteiros. Portanto tem a ver com reduzir o número de acidentes. Portanto puxámos um indicador que é um KPI de segurança que está também na remuneração variável de todos os gestores.		OBSERVÂNCIA
<b>LIDERANÇA DE RSE</b>			
1 4-7	vou-lhe dar uma definição que um antigo CEO desta casa me deu uma vez e que eu interpretei bem e que eu acho que reflete bem... No fundo sustentabilidade é tentar deixar para as futuras gerações um mundo pelo menos em tão boas condições como as que o recebemos.		OBSERVÂNCIA
1 26-27	Aí já não é só nos achamos que fazemos bem é nos termos evidências e mostrarmos a todos que fazemos bem.		INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 2-10	Há um salto de toda esta noção de que primeiro que o ambiente não era tudo, mas que era enfim, que era importante. Mas eu acho que há um salto até na própria definição estratégica do grupo que tem a ver com as alterações climáticas. A noção de que o aquecimento global é um problema de todos, em que o setor elétrico tem efetivamente uma componente á priori grande num primeiro momento, e não só num primeiro momento, e cabe-nos, às estruturas fazer parte da solução ou tenta-se fingir que não existe problema. E nós aí eu diria que como grupo assumimos que queríamos fazer parte da solução		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 12-17	isto tem que haver um caminho e nós temos que fazer parte dele ou fingimos que não é nada conosco o que nos leva a situações que, lá está, não temos futuro, não temos sustentabilidade ou então nós queremos fazer parte da solução e a partir daí eu diria que começámos a analisar a questão das alterações climáticas não só de um ponto de vista ambiental, mas nas várias vertentes que ela hoje em dia tem.		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 21-26	conjunto de políticas de comportamentos, a nivelar o comportamento, quer numa política de ambiente, quer depois numa política de segurança que são as primeiras grandes políticas, depois começou a política de ética, hoje em dia já estamos a falar de políticas de relacionamento com a comunidades ou políticas de apoio social, ou políticas, eu diria mais finas, ou de integração		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
3 23-28	Alterou mais as outras. A prática social, sim nitidamente, a preocupação com as pessoas, a preocupação com as comunidades, a preocupação com o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, não seja apenas dar dinheiro, ou seja, pegar em dinheiro e soltar na comunidade. Para nós hoje em dia é muito mais importante que o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, seja semente e não seja consumo.		INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
4 36-38	Cá está aquela nossa preocupação, não apenas espalhar dinheiro, mas ver se criámos semente. E temos alguns casos de sucesso que eu acho que são interessantes simos, não é que modifiquem a região, mas dão um bom exemplo.		INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5 27-30	Há um vetor aqui que é importante e que continua a fazer parte do ADN que é o serviço público , não é no sentido do funcionário público, mas no sentido de que nós estamos a fornecer um bem que é necessário.		EFICIÊNCIA
5 37	nós temos aqui uma função a fazer na sociedade.		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
5/6 34-6	é no sentido em que toda a minha estratégia hoje em dia por causa das alterações climáticas se alterou. Hoje em dia, tirando casos muito esporádicos só invisto em energias renováveis. Tenho que investir, claro, naquilo que tenho, mas investimento de expansão só invisto em energias renováveis ou facilitadores de energias renováveis. E isto eu posso dizer até que existem boas oportunidades em fazer centrais a carvão ou a gás natural para os outros lados do mundo, mas nós não estamos, não queremos, para já, estar nesse campeonato. Queremos... E isto liga-se um bocadinho a esta questão de Sustentabilidade agora de alto nível, que é... as alterações climáticas é um assunto sério, nós estamos a favor da solução ou fingimos que não existe, como eu lhe estava a dizer. E se estamos a favor da solução, temos que agir sobre a solução. E o agir sobre a solução para nós é modificar o nosso portfólio de produção de maneira a que ele se vá, nitidamente, descarbonizar ao longo do tempo.		TRANSFORMACIONAL
6 31-34	Agora não peçam é, neste caso, às elétricas para dizer é pá eu não vou queimar mais carvão. Embora, agora aquilo é económico. Tem que ser a sociedade a dizer-me: não o preço de custo de		NEGAÇÃO

8 18-22	este plano de Gestão de stakeholders. Está nos grandes centros produtores, está na Holding. Sim, sim. Esse tem uma parte que eu diria que é institucional que é a parte de ouvir mais o poder político e a Assembleia e os partidos, mas tem outra parte muito interessante que é ouvir as universidades, que é ouvir também as comunidades auscultar os vários segmentos de stakeholders. Para nós é muito importante por que faz parte do plano corporativo, cá está, que nós temos depois que entender. Nós fazemos a nível corporativo e fazemos a nível local. Temos mesmo uma direção de Gestão de Stakeholders.	NOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 25-28	há aqui uma direção de sustentabilidade, cada empresa do Grupo tem uma área de sustentabilidade.	EFICIÊNCIA
10 3-4	Nós aqui, corporativos eu entarco a nossa função como ir monitorando, ir monitorando o que se passa no mundo e tentando trazer as melhores práticas e trazê-los para a organização. Quem tem que ser responsável pela sustentabilidade é o responsável, do meu ponto de vista, operacional do sítio onde está. A sustentabilidade não se faz por responder a um inquérito. A sustentabilidade faz-se se está ligada a ação, se está ligada ao negócio.	EFICIÊNCIA
10 9-15	Posso dar diretrizes sobre segurança. Eu não quero que haja mais que dois que o índice de frequência superior a dois. É o meu objetivo, mas a prática de segurança tem que ser feita por quem está a trabalhar. É a Sustentabilidade para mim é exatamente a mesma coisa.	EFICIÊNCIA
10 29-32	Portanto a nossa função é essencialmente monitorizar, mas essencialmente estar desperto para aquilo que se está a passar e para as grandes tendências porque aquilo que a gente deve vir a fazer.	EFICIÊNCIA
10 42-44	não há sustentabilidade sem negócio. Sustentabilidade sem negócio, dura um ano, dois anos, depois decai	OBSERVÂNCIA
11 15-16	Nós muitas vezes no nosso processo de decisão estratégica ou de decisão de novos investimentos, não é apenas o resultado da empresa que conta. Tem que ser analisados as várias vertentes	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 31-33	É verdade que a nossa história de querer ser uma empresa descarbonizada e está a caminhar... a fazer parte da luta contra o aquecimento global ajuda, mas não é suficiente	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13 31-33	havia um administrador com o Pelouro. EDP: há um administrador com o pelouro. AMM: e os administradores aqui da casa têm um papel ativo ou isto é uma coisa com que têm que viver, a sustentabilidade? É uma coisa com que têm que viver ou têm algo visionário, envolvem-se, lideram processos? EDP: depende, depende dos momentos, depende das ações, mas eu diria que obrigatoriamente, sim. Nós temos um conjunto de objetivos que chamamos de... está no nosso site que... voluntariamente e assumimos perante a sociedade objetivos de sustentabilidade para os anos 20 e para os anos 30.	EFICIÊNCIA
14 4-12	. Temos um conjunto de objetivos que o grupo se comprometeu para fora e que foram construídos com base no meu Business Plan, portanto não estão desligados do negócio, eu tenho no Business Plan, tenho a minha visão do meu negócio para os próximos 5 anos e sobre eles estabeleci também um conjunto de objetivos de sustentabilidade que estão lá metidos e publicáveis e hoje em dia faço reporting sobre eles, faço um disclosure do que é que estou a fazer bem. Estou a atingir, não estou a atingir. Esses objetivos depois são declinados para todas as unidades de negócio. Portanto todos os administradores das várias empresas sabem quais são os seus objetivos de sustentabilidade e como é que se ligam aos objetivos do negócio. Portanto estão ligados. Há outro vetor também... uma parte da remuneração variável do gestor da gestão de topo está ligado a índice de sustentabilidade, portanto não é preciso sermos o primeiro para atingir, mas temos que estar entre os primeiros em índices de sustentabilidade e isso leva, nitidamente, também aos que não querem ir por convicção, leva ao alinhamento não é por aí, não é por aí.	EFICIÊNCIA
14 17-32	Portanto punámos um indicador que é um KPI de segurança que está também na remuneração variável de todos os gestores.	EFICIÊNCIA
15 6-7		EFICIÊNCIA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

1 27-37 E o processo da certificação a principio toda a gente acha que é uma burocracia "e agora vamos ter que fazer isto, vamos ter que fazer aquilo, mas é um processo que do nosso ponto de vista e como lhe estava a dizer passei vários anos no negócio da produção e desenvolvimento de nos electroprodutores, a prazo foi uma ação que nitidamente compensou. Compensou quer do ponto

	de vista de segurança que é uma das preocupações que se liga também já com um dos pilares da sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, a procura da melhoria contínua que a Certificação nos obriga leva-nos, pouco a pouco, a melhorar nitidamente as operações e a reduzir custos, e a reduzir custos	
2 5-9	A noção de que o aquecimento global é um problema de todos, em que o setor elétrico tem efetivamente uma componente á priori grande num primeiro momento, e não só num primeiro momento, e cabe-nos, à estrutura fazer parte da solução ou tenta-se fingir que não existe problema.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 12-17	isto tem que haver um caminho e nós temos que fazer parte dele ou fingimos que não é nada conosco o que nos leva a situações que, lá está, não temos futuro, não temos sustentabilidade ou então nós queremos fazer parte da solução e a partir daí eu diria que começamos a analisar a questão das alterações climáticas não só de um ponto de vista ambiental, mas nas várias vertentes que ela hoje em dia tem.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 22-27	numa política de segurança que são as primeiras grandes políticas, depois começou a política de ética, hoje em dia já estamos a falar de políticas de relacionamento com a comunidades ou políticas de apoio social, ou políticas, eu diria mais finas, ou de integração. Houve um facto que eu também acho que também foi importante na história do Grupo EDP que... nós sempre gostámos de nos comparar.	EFICIÊNCIA
2 31-44	comparabilidade também rapidamente começámos a tentar aderir e a fazer parte, ou pelo menos compararmo-nos com os Dow Jones ou os Carbon disclosure, enfim tentar obter também informação do que é que os outros fazem e pouco a pouco, quer a gente queira, quer não, - hoje em dia por acaso somos líderes no Dow Jones, mas eu por acaso não valorizo tanto o líder, valorizo mais os 10 anos consecutivos no Dow Jones, porque mostra uma consistência de uma política. O Líder muitas vezes é porque tivemos sorte, respondemos melhor, andámos ali a disputar um ponto com outros pares. É sempre bom ficar em primeiro lugar, mas para mim a consistência da estratégia, daquilo que estamos a fazer é mais importante. Não há muitas empresas que se mantenharam sempre neste índice. Mas estes índices também nos têm ajudado. Estes índices definitivamente também... a comparabilidade, não pela ..."ai eu quero ser o primeiro", mas o que e que os outros estão fazendo e repensar e se a aquilo faz sentido ou não faz sentido.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 1	: o porquê dessa vontade de comparar? Qual é o racional que está por baixo? EDP: é o processo de melhoria.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 9-12	A própria certificação começou-nos a levar a não ficar parados, não é? E a comparabilidade surge disso. Compararmo-nos significa vamos ver como se pode fazer melhor e como é que se faz melhor. Vêm muito nesta procura de fazer melhor, de fazer melhor.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 14-16	nas outras áreas não, nas outras áreas não. E as outras áreas também precisam demonstra que há caminho a fazer. É muito por aí que isto vem.	OBSERVÂNCIA
3 17-25	a Sustentabilidade acaba por ser também um fator que ajuda a esta melhoria? EDP: isso não tenho a mínima dúvida. Hoje o salto que nós damos em termos de Sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, isso já vinha muito, digamos, eu não diria que o novo conceito de sustentabilidade ou a questão de estar no Dow Jones, alterou muito as nossas práticas ambientais, não. Alterou mais as outras. A prática social, sim nitidamente, a preocupação com as pessoas, a preocupação com as comunidades, a preocupação com o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, esta questão das comunidades e de ter um bocadinho noção de stakeholders vem, renasceu um bocadinho há coisa de 10 anos, 15 anos um novo programa de barragens e como é que nós conseguimos mostrar que aquele empreendimento é também um bem para aquelas localidades, para aquelas pessoas.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
6 28-32	é no sentido em que toda a minha estratégia hoje em dia por causa das alterações climáticas se alterou. Hoje em dia, tirando casos muito esporádicos só invisto em energias renováveis. Tenho que investir, claro, naquilo que tenho, mas investimento de expansão só invisto em energias renováveis ou facilitadores de energias renováveis. E isto eu posso dizer até que existem boas oportunidades em fazer centrais a carvão ou a gás natural para os outros lados do mundo, mas nós não estamos, não queremos, para já, estar nesse campeonato. Queremos...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
6 34-41	que investir, claro, naquilo que tenho, mas investimento de expansão só invisto em energias renováveis ou facilitadores de energias renováveis. E isto eu posso dizer até que existem boas oportunidades em fazer centrais a carvão ou a gás natural para os outros lados do mundo, mas nós não estamos, não queremos, para já, estar nesse campeonato. Queremos...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
7 1-8	isto liga-se um bocadinho a esta questão de sustentabilidade agora de alto nível, que é... as alterações climáticas é um assunto sério, nós estamos a favor da solução ou fingimos que não existe, como eu lhe estava a dizer. E se estamos a favor da solução, temos que agir sobre a solução. E o agir sobre a solução para nós é modificar o nosso portfólio de produção de maneira a que ele se vá, nitidamente, descarbonizando ao longo do tempo. Não quer dizer que... vou fechar as minhas centrais a carvão, agora, não. Elas continuam a trabalhar.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
7 11-34	Portugal, por acaso, tem uma das melhores centrais a carvão da Europa. Cines. Costuma-se dizer que é a mais poluente. É a mais emissora de CO2. Porquê? Porque é a mais eficiente. E portanto é a que trabalha mais horas, mas o problema do Carvão, para mim, é uma coisa muito simples. E aí não podem pedir ao setor elétrico... para mim a questão do Carvão é muito simples. Já houve uma coisa que a Europa fez e bem que se chama comercialização de emissões que atribuiu um valor ao preço da não emissão. A sociedade... As centrais a carvão. Hoje o preço da tonelada de CO2 está a 9 euros. Se passar aquele preço para 20 euros. As centrais a carvão param todas. Deixam de ser económicas. Pronto. E para isso o que é que é preciso. É preciso que a Sociedade atribua o verdadeiro valor ao preço do CO2. É só isto. É a sociedade dizer: não. O não emitir tem valor para nós no futuro e portanto isto tem que ficar aqui. E leva, não só no caso da eletricidade a isso, mas se calhar, em todos os outros setores, a nós olharmos o que é que devemos fazer para não emitir. A eficiência energética ganha outra virtude. Tudo, eu diria tudo. Portanto "precificar" verdadeiramente o Carbono é crítico. Agora não peçam é, neste caso, às elétricas para dizer é pá eu não vou queimar mais carvão. Embora, agora aquilo é económico. Tem que ser a sociedade a dizer-me: não o preço de custo de oportunidade de não emitir é x, então eu tomo uma decisão económica, e é fácil. É fácil.	OBSERVÂNCIA

10-11-19	<p>Quem tem que ser responsável pela Sustentabilidade é o responsável, do meu ponto de vista, operacional do sítio onde está. A Sustentabilidade não se faz por responder a um inquérito. A sustentabilidade faz-se está ligada a ação, se está ligada ao negócio. Porque se eu o desloco, se começa a ser aqui a equipe de sustentabilidade a ir substituir o gestor da central ele não quer saber já dos parceiros locais. Ele tem que sentir que aquilo é um problema dele, tem muito mais valor o diretor da central, quando vai com os seus planos de comunicação de stakeholders</p>	OBSERVÂNCIA
10-23-28	<p>Portanto a sustentabilidade tal como já o era o ambiente, o ambiente também muito claro, o ambiente ou é assumido por quem está a operar, o problema de não haver um acidente ambiental, de haver uma boa prática tal, o problema da central não é de mais ninguém, ele depois tem lá dois técnicos de ambiente, com certeza que o ajudam a impor algumas boas práticas, mas responsabilidade tem que ser dele. O mesmo em relação à segurança.</p>	OBSERVÂNCIA
10-32-38	<p>a Sustentabilidade para mim é exatamente a mesma coisa. A responsabilidade da Sustentabilidade é das operações. O que é que eu estou aqui a fazer e esta equipe toda está a qui a fazer. Nós estamos essencialmente a fazer... a ajudá-los naquilo que for possível, na intervenção, mas essencialmente o nosso grande papel é ir olhando para o caminho que queremos percorrer. Portanto é ir olhando para o mundo, vendo quais são as preocupações.</p>	OBSERVÂNCIA
10-42-44	<p>Portanto a nossa função é essencialmente monitorizar, mas essencialmente estar desperto para aquilo que se está a passar e para as grandes tendências porque aquilo que a gente deve vir a fazer.</p>	OBSERVÂNCIA
11-1-19	<p>o Grupo tem uma estratégia de Sustentabilidade?  EDP: tem uma estratégia de Sustentabilidade.  AMM: e que está alinhada com a Estratégia de negócio?  EDP: está. Está.  AMM: e com a estratégia Corporativa. Portanto há um alinhamento completo?  EDP: totalmente. Total. Ai não tenho a minha dívida. Temos às vezes algum problema. Qual é o algum problema? Quando eu digo que eu vou daqui para a frente só investir em energias renováveis, tenho algumas áreas da minha empresa que não estão a fazer energias renováveis porque são os operadores de carvão ou os operadores de centrais de ciclo combinado e esses é um problema que a gente tem porque não os posso desligar não é, mas eles não estão... eu estou a caminhar para outro lado. E eles não são lastros, eles fazem parte de mim eu não os considero como lastro, não os considero como lastro. E essa é uma questão que nós temos que salguardar porque o negócio... enfim, não há sustentabilidade sem negócio. Sustentabilidade sem negócio, dura um ano, dois anos, depois decai. Portanto ou a sustentabilidade está, do meu ponto de vista, nos sítios onde se cria valor e está embutida nos sítios onde se cria valor ou então é um fogaço. Até podemos parecer... até podemos ganhar um prémio ou dois, mas se calhar não conseguimos estar 10 anos.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11-27-38	<p>elas estão muito interligadas, elas estão muito interligadas. Eu não lhe consigo dizer... enfim. Acho que há uma mistura. Não lhe posso dizer que é só valor primeiro na empresa e depois vamos distribuí-lo ou estar a devolver parte da riqueza que criámos. Há aí uma mistura. Nós muitas vezes no nosso processo de decisão estratégica ou de decisão de novos investimentos, não é apenas o resultado da empresa que conta. Tem que ser analisados as várias vertentes. E se calhar há projetos que podem ter uma TIR ligeiramente inferior, mas que são nitidamente... que mais riqueza para a sociedade... e às vezes são esses que são escolhidos. Depende do momento, não é, depende do momento. Mas não lhe consigo dizer o que é que eu ponho primeiro. Agora uma coisa é certa eu não consigo redistribuir nada que não tenha criado.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
12-28-37	<p>O que é que eram os custos de manutenção das minhas centrais há 15 anos, a mesma central e o que é que são hoje.  AMM: devem se ter reduzido  EDP: devem se ter reduzido. Eu atribuo muito às práticas da certificação. Eu melhorei o meu processo, não é? As minhas procuras contínuas começaram por práticas efetivamente ambientais, não é? Os oleos têm que ser separados, eu não posso pôr isto, isto tem que estar separado. Depois vamos caminhando num processo de melhoria contínua em que vamos reverendo processos e vamos melhorando e vamos a prazo estamos a reduzir custo estamos a ser mais eficientes.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
14-17-27	<p>Temos um conjunto de objetivos que o grupo se comprometeu para fora e que foram construídos com base no meu Business Plan, portanto não estão desligados do negócio, eu tenho no Business Plan, tenho a minha visão do meu negócio para os próximos 5 anos e sobre eles estabeleci também um conjunto de objetivos de sustentabilidade que estão lá metidos e publiquei-os e hoje em dia faço reporting sobre eles, faço um disclosure do que é que estou a fazer bem. Estou a atingir, não estou a atingir. Esses objetivos depois são declinados para todas as unidades de negócio. Portanto todos os administradores das várias empresas sabem quais são os seus objetivos de sustentabilidade e como é que se ligam aos objetivos do negócio. Portanto estão ligados. Há outro vetor também...</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
15-3-7	<p>Sustentabilidade o que propusemos é pé o assunto mais importante que eu tenho, que tenho que voltar a controlar bem tem a ver com a saúde das minhas pessoas e dos meus empreiteiros. Portanto tem a ver com reduzir o número de acidentes. Portanto puxámos um indicador que é um KPI de segurança que está também na remuneração variável de todos os gestores.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

1 24-37	Mas o início começou com uma grande preocupação ambiental. Que é reforçada num segundo período, eu diria, quando nós começámos a interiorizar o conceito de certificação. Ai já não é só nós acharmos que fazemos bem é nos termos evidências e mostramos a todos que fazemos bem. E o processo da certificação a princípio toda a gente acha que é uma burocracia “e agora vamos ter que fazer isto, vamos ter que fazer aquilo, mas é um processo que do nosso ponto de vista e como lhe estava a dizer passei vários anos no negócio da produção e desenvolvimento de nos electroprodutores, a prazo foi uma ação que nitidamente compensou. Compensou quer do ponto de vista de seguranças que é uma das preocupações que se liga também já com um dos pilares da sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, a procura da melhoria continua que a Certificação nos obriga leva-nos, pouco a pouco, a melhorar nitidamente as operações e a reduzir custos, e a reduzir custos	EFICIÊNCIA
2 2-9	Há um salto de toda esta noção de que primeiro que o ambiente não era tudo, mas que era enfim, que era importante. Mas eu acho que há um salto até na própria definição estratégica do grupo que tem a ver com as alterações climáticas. A noção de que o aquecimento global é um problema de todos, em que o setor elétrico tem efetivamente uma componente à priori grande num primeiro momento, e não só num primeiro momento, e cabe-nos, às estruturas fazer parte da solução ou tenta-se fingir que não existe problema.	TRANSFORMACIONAL
2 15-17	nós queremos fazer parte da solução e a partir daí eu diria que começámos a analisar a questão das alterações climáticas não só de um ponto de vista ambiental, mas nas várias vertentes: que ela hoje em dia tem.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 20-26	o grupo começou, desde muito cedo, a estabelecer um conjunto de políticas de comportamentos, a nível do comportamento, quer numa política de ambiente, quer depois numa política de segurança que são as primeiras grandes políticas, depois começou a política de ética, hoje em dia já estamos a falar de políticas de relacionamento com a comunidades ou políticas de apoio social, ou políticas, eu diria mais finas, ou de integração.	EFICIÊNCIA
2 30-44	neste sentido da comparabilidade também rapidamente começámos a tentar aderir e a fazer parte, ou pelo menos compararmo-nos com os Dow Jones ou os Carbon disclosure, enfim tentar obter também informação do que é que os outros fazem e pouco a pouco, quer a gente queira, quer não, -- hoje em dia por acaso somos líderes no Dow Jones, mas eu por acaso não valorizo tanto o líder, valorizo mais os 10 anos consecutivos no Dow Jones, porque mostra uma consistência de uma política. O líder muitas vezes é porque tivemos sorte, respondemos melhor, andamos ali a disputar um ponto com outros pares. É sempre bom ficar em primeiro lugar, mas para mim a consistência da estratégia, daquilo que estamos a fazer é mais importante. Não há muitas empresas que se mantenham sempre neste índice. Mas estes índices também nos têm ajudado. Estes índices definitivamente também... a comparabilidade, não pela ...” ai eu quero ser o primeiro”, mas o que e que os outros estão fazendo e pensar e se aquilo faz sentido ou não faz sentido.	EFICIÊNCIA
3 9-16	A própria certificação começou-nos a levar a não ficar parados, não é? E a comparabilidade surge disso. Compararmo-nos significa vamos ver como se pode fazer melhor e como é que se faz melhor. Vem muito nesta procura de fazer melhor, de fazer melhor. Enquanto nas áreas de engenharia nós podíamos dizer que já tínhamos a expertise toda, se bem que nunca temos, mas nas outras áreas não, nas outras áreas não. E as outras áreas também precisam demonstra que há caminho a fazer. E muito por aí que isto vem.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 19-26	Hoje o salto que nós damos em termos de sustentabilidade, quer do ponto de vista ambiental, isso já vinha muito, digamos, eu não diria que o novo conceito de sustentabilidade ou a questão de estar no Dow Jones, alterou muito as nossas práticas ambientais, não. Alterou mais as outras. A prática social, sim nitidamente, a preocupação com as pessoas, a preocupação com as comunidades, a preocupação com o dinheiro que nós redistribuímos faça sentido, não seja apenas dar dinheiro, ou seja, pegar em dinheiro e soltar na comunidade.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
4 9-12	pedimos a uma universidade para nos fazer um inquérito à população. O que é que as pessoas pensam, que preocupações é que têm sobre se vai haver por aqui uma barragem, se querem a barragem, se não querem a barragem, porque é que querem, porque é que não querem, quais as preocupações que têm.	EFICIÊNCIA
4 28-37	E, portanto, aí começou um conjunto de medidas que nós dirigimos, de medidas para o desenvolvimento daquelas regiões. Nós temos aqui dois exemplos, um exemplo do Tua onde nós EDP somos parte da agência de Desenvolvimento Regional, ou seja, parte das receitas do empreendimento, foi criada através de uma agência de desenvolvimento regional onde estão os municípios e onde está a EDP e a EDP durante os primeiros anos, nitidamente é motora daquele dinheiro, porque (há a questão) onde é que vamos aplicar aquele dinheiro? Cá está aquela nossa preocupação, não apenas espalhar dinheiro, mas ver se criamos semente. E temos alguns casos de sucesso	EFICIÊNCIA
5 12-17	Muito honestamente não mudámos Alfândega da Fé. Enfim continua a ser um concelho deprimido do interior do país, mas está mais vivo e pelo menos manteve-se algum desenvolvimento local. Estes projetos de empreendedorismo, por acaso é uns que nós continuamos a seguir, em silêncio, não fazemos grande propaganda deles, não temos feito uma grande propaganda deles.	EFICIÊNCIA
6 5-13	nós estamos a fazer infraestruturas, nós estamos a trabalhar para a comunidade, estamos a fazer serviço público (...).é porque depois quando é preciso voltar a aproximar com as comunidades que eu diria que hoje em dia nos obrigam a estar mais próximo faz-se com naturalidade, não se faz co medo.	EFICIÊNCIA
7 1-6	esta questão de sustentabilidade agora de alto nível, que é... as alterações climáticas é um assunto sério, nós estamos a favor da solução ou fingimos que não existe, como eu lhe estava a dizer. E se estamos a favor da solução, temos que agir sobre a solução. E o agir sobre a solução para nós é modificar o nosso portfólio de produção de maneira a que ele se vá, nitidamente,	TRANSFORMACIONAL

		descarbonizando ao longo do tempo.	
7/8 38-1	nós, hoje em dia, estamos a instituir, todos grandes centros têm que ter um plano de Gestão de Stakeholders. Portanto todos os meus centros de produção, todas as minas fábricas, têm que ter... Eles hoje em dia também já estão todos certificados em EMAS e o próprio EMAS quando se passa das IOS para o ENAS, a grande diferença é que pedem efetivamente que, neste caso a central, mas que a instalação fabril se abra e demonstre efetivamente que aquilo que regista é verdadeiro. Eu também não tenho medo de o esconder.		NOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 10-12	hoje em dia evolvimos e estamos a instituir que cada grande centro tenha um plano de gestão de stakeholders e tem que identificar quem são os seus stakeholders importantes na região.		NOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 14-18	Sobre esses a central tem que desenvolver um plano de comunicação e de aproximação. Auscultá-los, quais são as necessidades, e as aspirações e ter um plano depois devidamente concertado. Não está ainda espalhado em toda, toda a EDP, este plano de Gestão de Stakeholders.		EFICIÊNCIA
8 19-24	Está nos grandes centros produtores, está na Holding, Sim, sim. Esse tem uma parte que eu diria que é institucional que é a parte de ouvir mais o poder político e os partidos, mas tem outra parte muito interessante que é ouvir as universidades, que é ouvir também as comunidades. Enfim ele tenta traçar por cada área de negócio, fazendo entrevistas por pessoas nossas ou por pessoas concorrentes,		EFICIÊNCIA
8 27-28	Nós fazemos a nível corporativo e fazemos a nível local. Temos mesmo uma direção de Gestão de Stakeholders.		EFICIÊNCIA
9 4-13	O segmento dos investidores é um segmento que é necessário alimentar, pelo menos trimestralmente. É todos os dias, é todos os dias, porque um grande fundo aqueles fundos de investimento telefonam todos os dias aos próprios researchers. Telefonam-nos todos os dias a tirar isto e por que é que acontece isto. Portanto há um conjunto de tentar absorver informação, mas nós temos uma obrigatoriedade, pelo menos, de transparentemente publicar trimestralmente aquilo que se está a fazer. Isso leva a ater uma máquina dedicada e por isso a relação com investidores, sendo muito, muito importante foi a primeira que começou, se quiséssemos.		EFICIÊNCIA
10 1-8	Há um administrador ao nível do pelouro? E depois como é que...há uma direção com esta formalização, com uma equipa? EDP: há aqui uma direção de sustentabilidade, cada empresa do Grupo tem uma área de sustentabilidade, claro que as mais complexas, como a produção e a distribuição..., na produção tem uma grande área de sustentabilidade e depois tem pequenas áreas de segurança e ambiente nas partes, mais operacionais, o resto da parte de Gestão de Stakeholders cabe ao diretor da Central, por exemplo.		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
10 9-20	Nós aqui, corporativos eu encaro a nossa função como ir monitorando, ir monitorando o que se passa no mundo e tentando trazer as melhores práticas e trazê-los para a organização. Quem tem que ser responsável pela sustentabilidade é o responsável, do meu ponto de vista, operacional do sítio onde está. A sustentabilidade não se faz por responder a um inquérito. A sustentabilidade faz-se se está ligada a ação, se está ligada ao negócio. Porque se eu a desloco, se começa a ser aqui a equipe de sustentabilidade a ir substituir o gestor da central ele não quer saber já dos parceiros locais. Ele tem que sentir que aquilo é um problema dele, tem muito mais valor o diretor da central, quando vai com os seus planos de comunicação de stakeholders ouvir da boca do Presidente da Câmara ou do padre ou do membro local de qualquer coisa a dizer		EFICIÊNCIA
10 23-32	a sustentabilidade tal como já o era o ambiente, o ambiente também muito claro, o ambiente ou é assumido por quem está a operar, o problema de não haver um acidente ambiental, de haver uma boa prática tal, o problema da central não é de mais ninguém, ele depois ter lá dois técnicos de ambiente, com certeza que o ajudam a impor algumas boas práticas, mas responsabilidade tem que ser dele. O mesmo em relação a segurança. O que é que nós aqui podemos fazer de segurança. Posso dar diretrizes sobre segurança. Eu não quero que haja mais que dois que o índice de frequência superior a dois. É o meu objetivo, mas a prática de segurança tem que ser feita por quem está a trabalhar.		EFICIÊNCIA
10 33-37	responsabilidade da sustentabilidade é das operações. O que é que eu estou aqui a fazer e esta equipe toda está a qui a fazer. Nós estamos essencialmente a fazer... a ajudá-los naquilo que for possível, na interlocução, mas essencialmente o nosso grande papel é ir olhando para o caminho que queremos percorrer.		EFICIÊNCIA
10 40-44	cabe-nos a nós se calhar começar a falar nele, tentar desenvolver, endereçar, depois passar para os negócios e depois são os negócios que têm que o levar. Portanto a nossa função é essencialmente monitorizar, mas essencialmente estar desperto para aquilo que se está a passar e para as grandes tendências porque aquilo que a gente deve vir a fazer.		EFICIÊNCIA
11 1-11	AMM: o Grupo tem uma estratégia de Sustentabilidade? EDP: tem uma estratégia de Sustentabilidade.		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 15-19	Sustentabilidade sem negócio, dura um ano, dois anos, depois decai. Portanto ou a sustentabilidade está, do meu ponto de vista, nos sítios onde se cria valor e está embutida nos sítios onde se cria valor ou então é um fogueão. Até podemos parecer... até podemos ganhar um prémio ou dois, mas se calhar não conseguimos estar 10 anos.		EFICIÊNCIA
12 15-22	Faz uma análise de valor criado ou de valor destruído em termos de práticas de sustentabilidade ou estamos só a falar desta vertente, vamos chamá-lhe mais filantrópica? EDP: vamos lá a ver, a outra está dentro do negócio. É difícil diferenciá-la, não é? Esta está fora. AMM: é autonomizável		OBSERVÂNCIA

	EDP: é autonomizável. Podia não a fazer, podia não a fazer.	
12 30-33	[custoa] devem se ter reduzido EDP: devem se ter reduzido. Eu atribuo muito às práticas da certificação. Eu melhorei o meu processo, não é? As minhas procuras contínuas começaram por práticas efetivamente ambientais, não é?	EFICIÊNCIA
13 31-37	É verdade que a nossa história de querer ser uma empresa descarbonizada e está a caminhar... a fazer parte da luta contra o aquecimento global ajuda, mas não é suficiente. Portanto os programas de voluntariado, os programas daquilo que nós mostramos que estamos a devolver, ajudamos nitidamente, não tenho a mínima dúvida, ajudam nitidamente a criar um espírito de corpo e de sentido e que, a prazo, nitidamente motiva de forma diferente e cativa,	EFICIÊNCIA
14 5-12	há um administrador com o pelouro. AMIM: e os administradores aqui da casa têm um papel ativo ou isto é uma coisa com que têm que viver, a sustentabilidade? É uma coisa com que têm que viver ou têm algo visionário, envolvem-se, lideram processos? EDP: depende, depende dos momentos, depende das ações, mas eu diria que obrigatoriamente, sim. Nós temos um conjunto de objetivos que chamamos de... está no nosso site que... voluntariamente assumimos perante a sociedade objetivos de sustentabilidade para os anos 20 e para os anos 30.	EFICIÊNCIA
14 17-27	Temos um conjunto de objetivos que o grupo se comprometeu para fora e que foram construídos com base no meu Business Plan, portanto não estão desligados do negócio, eu tenho no Business Plan, tenho a minha visão do meu negócio para os próximos 5 anos e sobre eles estabeleci também um conjunto de objetivos de sustentabilidade que estão lá metidos e publiquei-os e hoje em dia faço reporting sobre eles, faço um disclosure do que é que estou a fazer bem. Estou a atingir, não estou a atingir. Esses objetivos depois são declinados para todas as unidades de negócio. Portanto todos os administradores das várias empresas sabem quais são os seus objetivos de sustentabilidade e como é que se ligam aos objetivos do negócio.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 27-32	uma parte da remuneração variável do gestor da gestão de topo está ligado a índice de sustentabilidade, portanto não é preciso sermos o primeiro para atingir, mas temos que estar entre os primeiros em índices de sustentabilidade e isso leva, nitidamente, também aos que não querem ir por convicção, leva ao alinhamento não é por aí, não é por aí.	EFICIÊNCIA
14 39-42	É algo que é importante e alinhar é importante. E... por exemplo, olhe, um dos indicadores que nós estabelecemos, nós estabelecemos este ano, ara além dos indicadores normais de sustentabilidade, como sejam o ranking do Dow Jones ou outros,	EFICIÊNCIA
15 6-7	Portanto puxámos um indicador que é um KPI de segurança que está também na remuneração variável de todos os gestores.	
15 13-31	nós temos a certificação, enfim... de sustentabilidade como sustentabilidade e só a concorrência aos índices que agregam as três vertentes. AMIM: portanto Dow Jones, Footsie e o Etibel também, não sei... EDP: não o Etibel não estamos AMIM: mas fazem, por exemplo, a ISO 26.000? EDP: Sim. Portanto como disse, nós nos centros produtores, em Portugal, Espanha e também nas renováveis temos tudo que é EMAS, portanto certificação EMAS, mas muito ligada a ambiente e segurança, mas cá está o EMAS obriga já a um envolvimento grande de stakeholders, portanto eu diria que já uma certificação com um nível de escrutínio muito bom. Não liga tanto às pessoas, liga à segurança, claro, porque a certificação é segurança e ambiente. Mas não liga tanto à motivação das pessoas, mas liga à parte do comportamento. AMIM: é auditada? EDP: sim todas. Estas são todas auditadas, externamente. A informação que disponibilizamos sobre Sustentabilidade é auditada, nos seus grandes indicadores. AMIM: tudo por entidades independentes EDP: normalmente o auditor que me verifica as contas tem que me verificar os números também	EFICIÊNCIA
15/16 33-3	auditos que fazemos de certificação nós temos, é uma prática com um fazemos audits internos; fazemos auditorias internas, por acaso até é um fenómeno engraçado, embora se perca um bocado de tempo, mas circulam, os auditores da produção vão à distribuição, e os da distribuição, enfim circulam que é para quebrar o vício. Mas essas são as auditorias internas, mas depois uma auditoria sempre externa ou pela Lloyds, enfim conforme as contratações. Isso está tudo... nós não temos ainda todas as operações, temos cerca de a distribuição só é que ainda não tem tido, tudo certificado e tem que ficar até ao de 2020 é o objetivo.	EFICIÊNCIA

## Apêndice 13: Análise Categórica Entrevista GALP

Tabela 14: Recorte de unidades temáticas a partir da entrevista concedida pela GALP, fonte: autor

CULTURA E VALORES		CÓDIGO PÁGINA/LINHA	ENUNCIADO EXTRAÍDO	FASE DE DESENVOLVIMENTO IDENTIFICADA
	1-7-8		O primeiro [relatório de sustentabilidade] é referente ao exercício de 2006-2007, foi a primeira vez que fizemos, foi a primeira vez que publicamos.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	1-10-12		Portanto há 10 anos mais ou menos, durante 10 anos nós fizemos o relatório de sustentabilidade e o ano passado transitamos para um formato integrado isso em termos de comunicação.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	1-13-15		<b>Segundo as boas práticas</b> , sim, e também antecipando a legislação que saiu, entretanto, este ano relativamente ao relatório de sustentabilidade não financeira.	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	1-18-28		Temos que olhar para o contexto, olhando para as tendências. Mega tendências, níveis econômicos, a questão da ... de outros desafios que são colocados agora ao nosso setor de ordem xxxx por causa da transição mesmo... relativamente a uma economia de baixo carbono, portanto nós temos que ter em consideração a, o crescimento da população e também, ainda assim, os desafios que nos são colocados relativamente à transição para uma economia de baixo carbono. Portanto são tudo, são tudo as tendências ou... que nós temos que incorporar Galp, na estratégia, na nossa estratégia. Portanto nós definimos a estratégia, mas temos que considerar todas essas tendências e desafios para melhor gerir os riscos e as oportunidades.	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	2-1-9		nós já incorporamos na nossa estratégia conforme a dar, ou seja, damos resposta com a nossa estratégia de sustentabilidade que neste momento é a estratégia de negócio da empresa, já não falamos em Estratégia de Sustentabilidade, falamos em Estratégia de Negócio.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	2-25-28		o Stakeholder geral, genérico, o nosso consumidor não se liga com esta temática, não tem... não conseguimos chegar... ou melhor, não é não conseguimos eu acho que estamos mesmo focados para este tipo de, de... de audiência, neste momento.	NEGACÃO
	2-31-32		nós fazemos mapeamento dos nossos stakeholders. Nós fazemos escutação aos nossos stakeholders em 2014 e agora temos que rever, até, este ano.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	3-15-30		é uma empresa de energia integrada, temos o segmento de negócio, a parte de exploração e produção, depois temos a parte do refino... da refinação e da distribuição e depois gás & power e depois temos ainda o segmento, em termos de negócio, da parte dos biocombustíveis. A nossa estratégia está focada neste momento, em manter e expandir o nosso portfólio na parte de exploração e produção, continuar a ser competitivos, o mais possível na área de refino e marketing e a parte também do gás natural e a energia solar. Estamos numa economia de transição de baixo carbono, ou seja, temos que realmente ser mais competitivos, mais eficientes, mais produtivos... encontrar as melhores tecnologias de baixo carbono, sermos inovadores, tentar uma série de soluções junto aos nossos clientes para conseguir realmente, não só nós, mas também eles começarem também a incorporar medidas para reduzir a pegada de Carbono, ou seja, começamos a ver isto não só nós, mas também na nossa cadeia de valor, acho que também é uma mensagem importante e pronto... realmente apostar na inovação tecnológica.	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	4-4-6		estratégia para sustentabilidade da empresa em que nós, em que empresa para ser sustentável no longo prazo e gerar valor partilhado tem que incorporar estas key drivers todas, estas são as prioridades.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	4-11-15		Ou seja, sempre que nós, isto concretizando, sempre que nós temos um projeto, quer seja no NPI, quer seja na distribuição, refinação, todas essas componentes da sustentabilidade são acutadas no ciclo de vida do projeto, ou seja, a componente social, ambiental, a própria sustentabilidade económica do projeto.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	4-16-19		Além, mesmo quando nós estamos a analisar novas oportunidades de negócio, já temos, já incorporamos requisitos de sustentabilidade social e ambientais nessa decisão de uma nova oportunidade de investimento, de negócio.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	4-32-39		Eu acho que aqui na GALP a inovação está muito ligada à eficiência, por exemplo, nós temos um projeto de reconversão das nossas refinarias em 2010. Foi um processo inovador que estava alinhado para quê? Para tornar o aparelho o refinador mais eficiente na produção de produto e alinhado com o Respondent1: ...torna-lo mais competitivo Respondent2: mais competitivo, portanto a inovação, por exemplo, na parte de exploração e produção. Nós utilizamos as tecnologias de ponta porque são mais... quando estamos a fazer novos investimentos, certo? Isso será inovação no processo, mas podemos ter inovação no produto, mas muito ao nível de combustível, lubrificantes...	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	5-8-10		Respondent1: e depois também é possível fazer inovação com o cliente	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	5-17-21		Isto é a nossa estratégia, ou seja, manter um portfólio de energia competitiva que é aquilo que estamos a falar, adaptar os negócios downstream a novos padrões de consumo xxxx internacionalização, promover negócios inovadores distintos, principalmente associados a soluções de baixo carbono e a novas soluções de energia.	EFICIÊNCIA

8 37-39	Aqui são algumas adesões que nós aderimos para realmente demonstrar também o nosso compromisso com algumas das tendências mundiais	OBSERVÂNCIA
9 19-23	A melhorar exatamente, é mais a melhorar, porque como sabe isto... os desafios vão sempre sendo crescentes, não é? Os alvos estão sempre em movimento, a sociedade vai evoluindo, o contexto também vai mudando... Respondente1: E nós estamos num setor de Oil&Gas que é um setor que tem uma série de desafios... nós como começamos a ter um escrutínio muito grande nos últimos seis anos, o que é que nós pensamos? Nós temos que tornar os nossos conteúdos e a nossa estratégia pública, porque as pessoas querem ter informação sobre nós, precisam de ter informação, precisam de ter dados, precisam de analisar dados e nós podemos ser transparentes na forma como os vamos comunicar	OBSERVÂNCIA  INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 9-13	Nós para além de termos daquela parte da estratégia temos, definimos 6 compromissos de sustentabilidade. Isto foi feito há cerca de 4 anos atrás. Esta abordagem. Sentimos a necessidade, para dentro e para fora, de comunicar às pessoas que estávamos organizados por estes 6 compromissos que é: atuar de uma forma ética e responsável; envolvimento com as partes interessadas; regularização de capital humano; energia e clima, no fundo, garantia da proteção das pessoas, do ambiente, e dos ativos e inovação.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 32-37	um relato integrado, mas sentimos necessidade de ter aqui uma informação complementar realmente nós no último ano tentámos investir mais e também procurar e encontrar a questão da avaliação dos impactos em termos monetários que estávamos a falar e esse e isso está em alguns casos de estudo que nós depois disponibilizamos, tentar perceber qual é o nosso impacto.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA EFICIÊNCIA
16 21-24	: Mas lá está baseada-se na ideia de impacto e não na ideia de valor Respondente2: pronto. Exatamente. Nós estamos mais confortáveis hoje em dia nesta abordagem, apesar de não existir ainda projeto a projeto, só temos uma fotografia global das nossas operações diretas e cadeia de valor de fornecimento, certo?	EFICIÊNCIA
16 27-33	nós fazemos sempre a parte de avaliação dos impactos ambientais e sociais, por causa da legislação e mesmo independente em países onde não haja essa legislação nós temos esse requisito interno, portanto fazemos os estudos para qualquer fase de exploração ou de produção. Independentemente da legislação. E não fazemos só a parte ambiental, mas também a parte social, ou seja incorporar a componente social também no estudo de impacto ambiental normal, que se se sabe.	OBSERVÂNCIA
17 11-12	Agora o que nós queremos fazer no futuro é incorporar as duas coisas. Ou seja, Aanalisar o impacto e também avaliá-lo	OBSERVÂNCIA
19 5	mas nós temos uma norma interna	INOVAÇÃO
19 14-21	não temos um sistema de gestão de responsabilidade social implementado porque neste momento nós temos uma norma interna, um mapa transversal que temos requisitos de higiene, segurança, saúde, ambiente e sociais, não é? estabelecidos para todos os requisitos, para todas as fases dos projetos e naturalmente com a implementação dessa norma transversal interna, nós podemos transitar, se acharmos que tem valor acrescentado para uma certificação de Sistemas de Gestão Social de Responsabilidade Social.	INOVAÇÃO
19 27-29	De que forma é que nós estamos a endereçar estes três temas e estes três temas estão acautelados e endereçados nesta norma interna, pronto. Mas na verdade não temos nenhuma certificação externa nisso.	NEGAÇÃO
20 2	importa estar estar... nos rankings	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
20 17-19	nós fizemos uma análise, um espectro pelos nossos investidores: no que é que eles valorizavam mais e o que é que seriam as tendências, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 27-30	AIMI: Há um controle do desempenho da empresa? Respondente2: há, Sim, sim, que é feito sob a nossa responsabilidade.	OBSERVÂNCIA
25 28-33	Eu acho que atualmente temos evoluído bastante. Este ano, nós fizemos um e-learning sobre Sustentabilidade em que foi obrigatório para todas os colaboradores da GALP.Fazer E-learning sobre Sustentabilidade, em que tinha no final uma classificação. Exame mesmo.	OBSERVÂNCIA
26 1-3	Respondente1: num plataforma online. E portanto. E era obrigatório para todos os colaboradores.	OBSERVÂNCIA
26 5-9	Tivemos uma boa adesão. Claro que, lá está, nós tínhamos sentido essa dificuldade...necessidade. Havia falta... eu acho que havia diferente conhecimento dentro da empresa do que é que era a Sustentabilidade. As pessoas pensavam que a Sustentabilidade era uma coisa... e nós quisemos realmente que as pessoas tivessem uma percepção do que é Sustentabilidade.	EFICIÊNCIA
26 17-22	Atualmente, a nível de, dos gestores e da administração, eu acho que a Sustentabilidade é vista como intrínseca à estratégia do negócio, ponto. Se calhar para, fazendo uma análise mais para baixo e em algumas unidades de negócio mais operacional, se calhar ainda há algumas dúvidas do que é que nós gastamos...queremos transmitir o que é que é Sustentabilidade.	EFICIÊNCIA
26 24-32	Mas eu acho que a de topo, eu acho que a empresa percebe que este é um tema que é intrínseco à estratégia de negócio. (...)	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

26 34-36	acho que ajudou, mas que hoje em dia, mesmo nas unidades de negócio, está a ser divulgada mais amplamente e as pessoas começam a ter uma perceção do que é sustentabilidade.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
27 7-9	muitas vezes, as pessoas pens...:se calhar a sustentabilidade era em termos ambientais, mas hoje em dia já não isso o conceito, não é? Pronto e é isso, a mensagem que nós queremos transmitir.	OBSERVANCIA
28 12-17	nós tentamos ter esta relação, em fases distintas, em processos distintos, em, em... vamos dar um exemplo, se nós queremos fazer, uma, um projeto de, uma exploração num determinado país, temos que fazer logo à partida um mapeamento de quais são os nossos stakeholders, não é? Também temos que desenvolver, divulgar, comunicar e trazê-los também um bocadinho para o nosso projeto, vá. Se posso assim dizer, de que forma...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
28 19-24	Aceitamos as opiniões. É feito um plano e depois temos determinados processos. Por exemplo, num estudo de impacto ambiental, numa consulta pública há questões e tentamos endereçar essas questões e tentar responder a essas questões, não é? Tentamos responder. Como se, há interesse de um Governo em que... nós temos que olhar isso de forma, também, depois, perceber...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
28 28-32	criação de valor nessa sociedade, também acho que ao criarmos valor no nosso projeto com a comunidade também, ao mesmo tempo, estamos a salvaguardar que as pessoas que estão à nossa volta, estão mais contentes ou mais, não é? Que estão a trabalhar conosco, representando e advogando o espírito, e os riscos, nós temos vários processos.	TRANSFORMACIONAL
31 1-4	Eu acho que também, um passo também importante que nós queremos dar é com aquela norma que nós publicámos recentemente que foi incluir os estes requisitos de sustentabilidade ao longo do ciclo de vida de todo o projeto.	INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA
31 21-25	Quais são os requisitos que, ambientais, de segurança, sociais, a... de saúde, quais são os requisitos que também temos que ter nessa fase. Portanto, com esta norma nós estamos a tentar incorporar todos os requisitos de sustentabilidade para que os projetos realmente sejam sustentáveis e que nos deem alguma, também a tranquilidade está tudo certo...	OBSERVANCIA
31 25-30	há também aquela questão da licença social para operar. Em que também está lá, um dos requisitos é o plano de stakeholders, quais são os stakeholders fazer testemunhos se forem necessários, etc.: Pronto essa norma foi com base em alguns referenciais com as melhores práticas que estão a ser disponíveis internacionalmente, pronto para o nosso setor.	OBSERVANCIA
31 36-39	Tem a questão reput...:Como tudo. É assim, nós temos, nós temos vários tipos de riscos, não é? nós temos riscos de regulatórios, regulacionais, a... financeiros, não é? portanto. E temos que, nós temos uma matriz de riscos em que são identificados os principais riscos do nosso setor e portanto temos que os mitigar de alguma forma, não é?	EFICIÊNCIA
32 6-10	a questão reputacional é importante. É importante. E portanto temos que demonstrar que temos as, os procedimentos corretos, que estamos a tentar fazer a nossa operação, a nossa atividade o melhor que conseguimos, seguindo as melhores práticas, eu acho que se isso também permitir em valor reputacional é importante para nós.	EFICIÊNCIA
33 8-9	tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares estão a seguir e a...	OBSERVANCIA
33 22-26	uma pessoa não sabe muito bem quais são as tendências, e o que é que, tomando-nos mais, estando a praticar essas normas, essas práticas eu acho que estamos mais fortes para aquilo que for os próximos desafios, do futuro, não é? Podemos acompanhar as melhores tendências, temos de acompanhar, não podemos ficar para trás, é o meu ponto de vista...	EFICIÊNCIA
34 20-24	porque só conseguimos ser sustentáveis e ter, tornarmo-nos numa empresa sustentável se conseguimos realmente ter tudo equilibrado, a parte económica, o ambiental e o social. Pronto... é difícil conseguirmos fazer as nossas operações... e a parte ambiental...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
35 3-4	nós temos que criar valor, seja da empresa para criar valor para a sociedade.	EFICIÊNCIA
35 22-25	uma coisa é dar donativos a uma instituição de solidariedade social, mas isso não tem nada a ver conosco, quer dizer, não tem nada a ver com o nosso negócio. Nós queremos criação de valor, associado ao nosso modelo de negócio.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

MOTIVAÇÕES DE RSE

1 10-12	Portanto há 10 anos mais ou menos, durante 10 anos nós fizemos reporte de Sustentabilidade e o ano passado transitamos para um formato integrado isso em termos de comunicação.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 14-15	Seguindo as boas práticas sim, e também antecipando a legislação que saiu, entretanto, este ano relativamente ao reporte de informação não financeira.	INOVAÇÃO ESTRATEGICA
1 24-29	Portanto são tudo, são tudo aaa tendências ou... que nós temos que incorporar Galp, na estratégia, na nossa estratégia. Portanto nós definimos a estratégia, mas temos que considerar todas essas tendências e desafios para melhor gerir os riscos e as oportunidades. Aqui era "so um bocadinho de... de acordo com as mega tendências... só para dar enquadramento.	INOVAÇÃO ESTRATEGICA
2 10-12	cada vez mais somos questionados por este tipo de investidores com questões relativamente a temas de environment, gestão de governance...Nós quase... não digo todas as semanas,	EFICIÊNCIA
2 18-20	existem analistas que estão a escrutinar as empresas e a tentar perceber o que é que elas... quais são as suas práticas naqueles pontos que eles consideram mais relevantes.	EFICIÊNCIA
3 19-30	A nossa estratégia está focada neste momento, em manter e expandir o nosso portfólio na parte de exploração e produção, continuar a ser competitivos, o mais possível na área de refinement e marketing e a parte também do gás natural e a energia salutar. Estamos numa economia de transição de baixo carbono, ou seja, temos que realmente ser mais competitivos, mais eficientes, mais produtivos... encontrar as melhores tecnologias de baixo carbono, sermos inovadores, tentar uma série de soluções junto aos nossos clientes para conseguir realmente, não só nós, mas também eles começarem também a incorporar medidas para reduzir a pegada de Carbono, ou seja, começamos a ver isto não só nós, mas também na nossa cadeia de valor, acho que também é uma mensagem importante e pronto...realmente apostar na inovação tecnologia.	EFICIÊNCIA
4 3-6	E isto no fundo é a estratégia da empresa e é a estratégia para sustentabilidade da empresa em que nós, em que empresa para ser sustentável no longo prazo e gerar valor partilhado tem que incorporar estas key Drivers todas, estas são as prioritárias.	EFICIÊNCIA
4 16-19	estamos a analisar novas oportunidades de negócio, já temos, já incorporamos requisitos de sustentabilidade sociais ou ambientais nessa decisão de uma nova oportunidade de investimento, de negócio,	INOVAÇÃO ESTRATEGICA
4 32-39	aqui na GALP a inovação está muito ligada à eficiência, por exemplo, nós temos um projeto de reconversão das nossas refinarias em 2010. Foi um processo inovador que estava alinhado para quê? Para tornar o aparelho refinador mais eficiente na produção de produto e alinhado com o Respondente1: ...torna-lo mais competitivo Respondente2: mais competitivo, portanto a inovação, por exemplo, na parte da exploração e produção. Nós utilizamos as tecnologias de ponta porque são mais...quando estamos a fazer novos investimentos, certo?	INOVAÇÃO ESTRATEGICA
6 14-19	Queremos criar realmente este valor sustentável em toda a cadeia de valor, responder aos nossos stakeholders, envolvimento com eles e, e... Respondente2: E consolidar...através do perfil ESG consolidar o nosso posicionamento, através da obtenção destes objetivos, da concretização destes objetivos, não é?	INOVAÇÃO ESTRATEGICA
6 33-36	E por exemplo aqui a questão da tarifa social. Foi uma coisa imposta.. pelo Governo, não é? Portanto é uma determinação do Governo, na, na Respondente2: Sim. Respondente2: E assim, a tarifa social aqui, tem a ver com um plano que... honestamente não sei se é por via legal, mas aquilo que nós temos é: nós temos protocolos com as associações, misericórdias, associações mutualistas, associações sem fins lucrativos, mais voltadas para a ação social. Temos um plano de tarifa reduzida, mais baixa, dando-lhes benefício através disso. Por isso é que acontece é no mínimo nós fidelizamos, ou temos mais clientes, mas por outro lado damos o benefício de estar a atribuir uma tarifa mais baixa para que eles possam ter acesso à energia de uma forma mais baixa, a custos mais baixos.	OBSERVÂNCIA
7 33-35	Isto é mais exemplos dos nossos projetos que temos em curso. E aqui associamos a parte do desenvolvimento das comunidades e do acesso à energia.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8 2-10	Lá em cima Galp Pro Energy. Em que a Galp disponibiliza formação nas empresas em eficiência energética. A redução de consumos e também temos oferta de... AMM: E isto é subsidiado por alguém, ou... ou é iniciativa própria, exclusiva? Respondente2: Não. Eu acho que é para dar cumprimento à legislação, estes dois, mas não sei se são subsidiados.	OBSERVÂNCIA

8-29-35	<p>Respondente1: Eu acho que estes dois não são. Na verdade eles são, eles são... um modelo de negócio em que nós estamos a fornecer um serviço e eles estão a pagar. É um modelo de negócio específico para...</p> <p>Esse âmbito queremos também alargar a novos estudos mais moderados para a nossa atividade, ou seja, estão a ser feitos estudos de xxxx de CO2, portanto são estudos muito específicos da parte de reservatório, mas isso tudo ligado à parte de inovação e desenvolvimento, como eu estava a dizer há bocadinho. O que faz tornarmos-nos mais competitivos, mais competitivos, mais eficientes, menos, reduzindo as emissões...</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-9-14	<p>nós como começámos a ter um escritório muito grande nos últimos seis anos, o que é que nós pensamos? Nós temos que tornar os nossos conteúdos e a nossa estratégia pública, porque as pessoas querem ter informação sobre nós, precisam de ter dados, precisam de analisar dados e nós possamos ser transparentes na forma como os vamos comunicar e então, por isso, pensamos em fazer um site que, na medida do possível, tivesse logo...</p>	EFICIÊNCIA
11-33-37	<p>Sentimos a necessidade, para dentro e para fora, de comunicar às pessoas que estamos organizados por estes 6 compromissos que é: atuar de uma forma ética e responsável, envolvimento com as partes interessadas, regularização de capital humano, energia e clima, no fundo, garantia da proteção das pessoas, do ambiente, e dos ativos e inovação.</p>	EFICIÊNCIA
12/13-26-1	<p>É compromisso a compromisso. Nós temos aqui as mega tendências. Pronto fazemos aqui uma identificação genérica dos ODS, não é? E depois compromisso a compromisso nós temos aqui, quais são os nossos objetivos, a nossa missão...</p> <p>Respondente1: Os objetivos associados aquele compromisso, ou seja onde nós queremos chegar, o que é que queremos atingir, não é? Respondente2: O que é que são os toping xxxx da Galp e o contexto, de que forma é que damos resposta ao ODS 5 e depois aqui no fundo os principais desafios do setor, dentro das diversas temáticas e aqui, sempre que possível, objetivos associados.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
16-26-33	<p>Mas à parte disso nós sabemos que, por exemplo, nós em projetos específicos há sempre o estudo de impacto ambiental porque agora nós fazemos sempre a parte de avaliação dos impactos ambientais e sociais, por causa da legislação e mesmo independente em países onde não haja essa legislação nós temos esse requisito interno, portanto fazemos os estudos para qualquer fase de exploração ou de produção. Independentemente da legislação. E não fazemos só a parte ambiental, mas também a parte social, ou seja incorporar a componente social também no estudo de impacto ambiental normal, que se se sabe.</p>	OBSERVÂNCIA
20-17-19	<p>Não, não, não, nós fazemos uma análise, um espectro pelos nossos investidores no que é que eles valorizavam mais e o que é que seriam as tendências, não é?</p>	EFICIÊNCIA
20-24-28	<p>Não, ou seja, aquilo que acontece é que, em termos de certificação nós não sentimos necessidade de fazer, de ter esse sistema, porque na prática...</p> <p>Respondente1: eu acho que, tem a ver um bocadinho com a estratégia da empresa. Também não nos parece...</p>	REGAÇÃO
22-21-26	<p>Lá nós fazemos pontos de situação, identificamos... os planos de ações...</p> <p>Respondente1: Os principais... os processos críticos, os desafios, para tentar depois realmente, para endereçar e criar planos de ação para...</p>	EFICIÊNCIA
26-27-32	<p>Respondente2: para tentar suprir os GAPS que identificamos face ao nosso desvio de performance. Pronto.</p> <p>Pronto, isso eu tenho... eu acho que, mesmo com isto de... com esta nossa necessidade de termos que dar resposta à questão dos investidores, eu acho que é já intrínseco. Agora daí nós temos a necessidade de fazermos este e-learning para dar a conhecer que esta sustentabilidade é uma coisa intrínseca ao negócio e à estratégia de negócio e não só a temas de ambiente, de segurança ou... etc.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
27-22-25	<p>acho que é um dos investidores importante, a nossa empresa está cotada, portanto temos que nos manter competitivos e haver investimento na nossa empresa, portanto é, acho que é fundamental, mas não é dos nossos, não é só os investidores.</p>	EFICIÊNCIA
31-21-30	<p>Quais são os requisitos que, ambientais, de segurança, sociais, a... de saúde, quais são os requisitos que também temos que ter nessa fase. Portanto, com esta norm a nós estamos a tentar incorporar todos os requisitos de sustentabilidade para que os projetos realmente sejam sustentáveis e que nos deem alguma, também a tranquilidade está tudo certo... há também aquela questão de licença social para operar. Em que também está lá, um dos requisitos é o plano de stakeholders, quais são os stakeholders fazer testemunhos se forem necessários, etc... Pronto essa norma foi com base em alguns referendais com as melhores práticas que estão a ser disponíveis internacionalmente, pronto para o nosso setor.</p>	OBSERVÂNCIA
32-7-10	<p>É importante. E portanto temos que demonstrar que temos as, os procedimentos corretos, que estamos a tentar fazer a nossa operação, a nossa atividade o melhor que conseguimos, seguindo as melhores práticas, eu acho que se isso também permitir em valor reputacional é importante para nós.</p>	OBSERVÂNCIA
32-14-28	<p>Tentamos realmente antecipar tudo o que é legislação que está a ser... em estudo e em divulgação pela comissão europeia, que está ser estudado pela Comissão Europeia e que depois seja endereçado... Nós fazemos parte da Associação, nós temos... fazemos parte da Associação da parte do downstream, da indústrias de refinarias, que é</p>	EFICIÊNCIA

	Fuels Europe, na verdade eles a acompanham estes temas e nós através deles acompa..., também seguimos e depois a nível nacional, tentemos perceber em que fase é que estão e qual é a posição de Portugal perante essas diretivas, alterações de diretivas que venham a ser discutidas na comissão, depois quando estão a ser transp... Quando estão a ser na fase de transposição para o regime interno tentamos também perceber o que é eles estão em...apesar de nós olharmos mais para a Comissão e o que é que publica e nós muitas vezes	
33 6-9	Muitos dos requisitos do nosso setor são... há vários frameworks internacionais do, da, do world bank, por causa do banco de investimento do FC do Investimento, tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares estão a seguir e...	OBSERVÂNCIA
34 20-24	Eu vejo isso assim, porque só conseguimos ser sustentáveis e ter, tornarmo-nos numa empresa sustentável se conseguirmos realmente ter tudo equilibrado, a parte económica, o ambiental e o social. Pronto. ... é difícil conseguirmos fazer as nossas operações... e a parte ambiental...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
35 3-8	Eu diria que queremos trazer criação de valor, nós temos que criar valor, seja da empresa para criar valor para a sociedade. Respondente1: se nós não conseguimos criar valor para a empresa não conseguimos criar valor para a sociedade. A curto, médio... a longo prazo não conseguimos continuar a criar valor para a sociedade.	EFICIÊNCIA
35 22-28	Não queremos... uma coisa é dar donativos a uma instituição de solidariedade social, mas isso não tem nada a ver conosco, quer dizer, não tem nada a ver com o nosso negócio. Nós queremos criação de valor, associado ao nosso modelo de negócio (...). Respondente1: Por isso, há confusão, muitas vezes...quer dizer, hoje em dia, filantropia é uma coisa e nós queremos ir... criação de valor...	EFICIÊNCIA
<b>POSICIONAMENTO FACE STAKEHOLDERS</b>		
2 3-12	já não falamos em Estratégia de Sustentabilidade, falamos em Estratégia de Negócio, isto já vamos ver mais à frente... sim isto são os nossos... eu só queria salientar que, neste momento nós somos uma empresa, apesar de maioritariamente nacional, somos uma empresa que falamos para um público global e nós aqui em termos de Sustentabilidade falamos para os investidores ESG, maioritariamente, a nossa comunicação é muito empresarial. Respondente1: e cada vez mais somos questionados por este tipo de investidores com questões relativamente a temas de environment, gestão de governance...Nós quase... não digo todas as semanas, mas	EFICIÊNCIA
2 17-20	São tópicos que selecionam, para além dos índices mais generalistas, como o Dow Jones ou o Futsi, existem analistas que estão a escrutinar as empresas e a tentar perceber o que é que elas... quais são as suas práticas naqueles pontos que eles consideram mais relevantes.	EFICIÊNCIA
2 24-28	Em termos nacionais, sabemos que isto não tem muita expressão, porque... quer dizer o Stakeholder geral, genérico, o nosso consumidor não se liga com esta temática, não tem... não conseguimos chegar... ou melhor, não é não conseguimos eu acho que estamos mesmo focados para este tipo de, de... de audiência, neste momento.	OBSERVÂNCIA
2 30-36	Aqui se calhar dar um bocadinho, também, a entender que nós fazemos mapeamento dos nossos stakeholders. Nós fizemos auscultação aos nossos stakeholders em... Respondente2: 2014 e agora temos que rever, até, este ano. Respondente1: Nós temos um processo formal e instituído de mapeamento das partes interessadas. No último exercício nós mapeamos cerca de 1500 stakeholders e tivemos resposta de cerca de 600	EFICIÊNCIA
3 1-3	e fizemos a nossa matriz de materialidade, de acordo com esses resultados, aplicámos a relevância dos temas para os stakeholders e o ponto 2 temos a relevância para a organização	EFICIÊNCIA
3 24-30	sermos inovadores, tentar uma série de soluções junto aos nossos clientes para conseguir realmente, não só nós, mas também eles começarem também a incorporar medidas para reduzir a pegada de Carbono, ou seja, começamos a ver isto não só nós, mas também na nossa cadeia de valor, acho que também é uma mensagem importante e pronto...realmente apostar na inovação tecnológica.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
4 1-6	isto é aquilo que foi apresentado no nosso capital markets day que é todos os anos feito em Londres a apresentação da estratégia a os investidores, ao mercado dos analistas. 26. E isto no fundo é a estratégia da empresa e é a estratégia para sustentabilidade da empresa em que nós, em que empresa para ser sustentável no longo prazo e gerar valor partilhado tem que incorporar estas key Drivers todas, estas são as prioritárias.	EFICIÊNCIA
6 12-16	A segurança das pessoas, a proteção do ambiente e dos ativos é uma realidade para nós, ou seja, temos como meta 0 acidentes. Queremos criar realmente este valor sustentável em toda a cadeia de valor, responder aos nossos stakeholders, envolvimento com eles e, e...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

6 30-35	É assim, nós já... já existem pontos de carregamento rápido. Não existe ainda é um decreto-lei e uma tarifa para a electricidade, para a mobilidade que vai sair agora dentro em breve, +pronto. Um decreto-lei que vai... AMM: OK. E por exemplo aqui a questão da tarifa social. Foi uma coisa imposta.. pelo Governo, não é? Portanto é uma determinação do Governo, na, na Respondente2: Sim.	NEGAÇÃO
7 1-9	Respondente2: É assim, a tarifa social aqui, tem a ver com um plano que... honestamente não sei se é por via legal, mas aquilo que nós temos é: nós temos protocolos com as associações, misericórdias, associações mutualistas, associações sem fins lucrativos, mais voltadas para a ação social. Temos um plano de tarifa reduzida, mais baixa, dando-lhes benefício através disso. Por isso é que acontece é no mínimo nós fidelizamos, ou temos mais clientes, mas por outro lado damos o benefício de estar a atribuir uma tarifa mais baixa para que eles possam ter acesso à energia de uma forma mais baixa, a custos mais baixos. AMM: E isto é subsidiado por alguém, ou... ou é iniciativa própria, exclusiva? Respondente2: Não. Eu acho que é para dar cumprimento à legislação, estes dois, mas não sei se são subsidiados. Respondente1: Eu acho que estes dois não são. Na verdade eles são, eles são... um modelo de negócio em que nós estamos a fornecer um serviço e eles estão a pagar. É um modelo de negócio específico para...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8 2-10	Lá em cima Galp Pro Energy. Em que a Galp disponibiliza formação nas empresas em eficiência energética. A redução de consumos e também temos oferta de... AMM: E isto é subsidiado por alguém, ou... ou é iniciativa própria, exclusiva? Respondente2: Não. Eu acho que é para dar cumprimento à legislação, estes dois, mas não sei se são subsidiados. Respondente1: Eu acho que estes dois não são. Na verdade eles são, eles são... um modelo de negócio em que nós estamos a fornecer um serviço e eles estão a pagar. É um modelo de negócio específico para...	OBSERVANCIA
9 19-23	A melhorar exatamente, é mais a melhorar, porque como sabe isto... os desafios vão sempre sendo crescentes, não é? Os alvos estão sempre em movimento, a sociedade vai evoluindo, o contexto também vai mudando... Respondente1: E nós estamos num setor de Oil&Gás que é um setor que tem uma série de desafios...	EFICIÊNCIA
11 9-17	nós como começámos a ter um escrutínio muito grande nos últimos seis anos, o que é que nós pensamos? Nós temos que tornar os nossos conteúdos e a nossa estratégia pública, porque as pessoas querem ter informação sobre nós, precisam de ter informação, precisam de ter dados, precisam de analisar dados e nós podemos ser transparentes na forma como os vamos comunicar e então, por isso, pensamos em fazer um site que, na medida do possível, tivesse logo... Respondente1: Respondesse logo... Respondente 2: Respondesse às questões Respondente1: que nós somos mais alvo.	OBSERVÂNCIA
11 33-37	Sentimos a necessidade, para dentro e para fora, de comunicar às pessoas que estamos organizados por estes 6 compromissos que é: atuar de uma forma ética e responsável; envolvimento com as partes interessadas; regularização de capital humano; energia e clima, no fundo, garantia da proteção das pessoas, do ambiente, e dos ativos e inovação.	OBSERVÂNCIA
16 14-19	da GALP solidária que é um programa que... se calhar voltando aqui, a GALP Solidária é aquilo que eu lhe estava a falar de nós darmos benefícios às associações de solidariedade, misericórdias, mutualistas, portuguesas e não sei quê, nós já fazemos a avaliação de que, por cada euro investido neste projeto temos um retorno de 1,3 euros. Agora, é como lhe digo, esta abordagem...	OBSERVANCIA
20 2-7	Importa estar estar... nos rankings AMM: Nos rankings. Estão no FTSE4good, estão no Dow Jones, Respondente2: sim, sim. Mas o Dow Jones já nos perguntou, em tempos o questionário perguntava especificamente sobre essa ISO e a referência à ISO desapareceu neste questionário, mais recentemente, o que nos faz parecer que não é uma tendência.	EFICIÊNCIA
20 17-22	Não, não, não. Não, nós fizemos uma análise, um espectro pelos nossos investidores no que é que eles valorizavam mais e o que é que seriam as tendências, não é? Respondente1: a task force para xxxx também que agora está a ser muito discutida. Estivemos a fazer essa análise de GAPS em relação à nossa informação. Respondente2: E neste momento aquilo que acontece é: É isto.	EFICIÊNCIA

23 10-17	Depois temos também é nas Unidades de Negócio temos pessoas, focal points. Respondente1: para fazer a ligação entre nós, para essas unidades de negócio. Têm os temas da Sustentabilidade, da parte de ambiente e segurança. Que na verdade são focal points que têm a parte mais operacional, depois, no terreno, dessas unidades. As pessoas das refinarias, as pessoas nos parques, na parte da exploração...	NEGAÇÃO
24 25-31	Portanto, também nesse ponto também trabalhamos muito a área de estratégia e a relação com investidores. Porquê? porque isto faz muito sentido através deles, não é? deles também nos ajudarem, como a Cláudia estava a dizer, a perceber das várias solicitações que temos, como é que podemos dar resposta aqui e mais adequada, dos pedidos. Sendo que nós somos a base técnica eles nos dão algum suporte em termos de... Este investidor representa x para nós, portanto... Sim, sim, Ética e Compliance. Com a parte dos assuntos jurídicos e Governance trabalhamos muito estritamente com eles. Porque nós aqui no fundo somos um, tentamos ser dinamizadores e promotores das melhores práticas. tudo o que é tentar incentivar as unidades de negócio a incorporar iniciativas, oportuna, nós tentamos disseminar essa informação, ou seja, aproveitar essas oportunidades, de novas...	EFICIÊNCIA
25 7-10	Sim, sim, Ética e Compliance. Com a parte dos assuntos jurídicos e Governance trabalhamos muito estritamente com eles. Porque nós aqui no fundo somos um, tentamos ser dinamizadores e promotores das melhores práticas.	EFICIÊNCIA
25 21-24	tudo o que é tentar incentivar as unidades de negócio a incorporar iniciativas, oportuna, nós tentamos disseminar essa informação, ou seja, aproveitar essas oportunidades, de novas...	OBSERVÂNCIA
25/26 32- 3	Fazer E-learning sobre Sustentabilidade, em que tinha no final uma classificação. Exame mesmo. Respondente1: num plataforma online. E portanto. E era obrigatório para todos os... AMM: colaboradores Respondente1: todos os colaboradores.	NEGAÇÃO
26 5-9	Havia falta...eu acho que havia diferente conhecimento dentro da empresa do que é que era a Sustentabilidade. As pessoas pensavam que a Sustentabilidade era uma coisa.. e nós quisemos realmente que as pessoas tivessem uma percepção do que é Sustentabilidade.	NEGAÇÃO
26 17-22	Não, eu acho que atualmente, a nível de, dos gestores e da administração, eu acho que a Sustentabilidade é vista como intrínseca à estratégia do negócio, ponto. Se calhar para, fazendo uma análise mais para baixo e em algumas unidades de negócio mais operacional, se calhar ainda há algumas dúvidas do que é que nós gasta...queremos transmitir o que é que é Sustentabilidade.	OBSERVÂNCIA
26 27-36	Pronto. Isso eu tenho...eu acho que, mesmo com isto de... com esta nossa necessidade de termos que dar resposta à questão dos investidores, eu acho que é já intrínseco. Agora daí nós termos a necessidade de fazermos este e-learning para dar a conhecer que esta sustentabilidade é uma coisa intrínseca ao negócio e à estratégia de negócio e não só a temas de ambiente, de segurança ou... etc. Respondente1: Nós fizemos isso e que... acho que ajudou, mas que hoje em dia, mesmo nas unidades de negócio, está a ser divulgada mais amplamente e as pessoas começam a ter uma percepção do que é sustentabilidade.	OBSERVÂNCIA
27 14-19	(...)comunicação dos investidores. Acha que é um dos Stakeholders, se não o stakeholder mais importante da, da empresa? Respondente1: é um dos...Eu diria que é um dos stakeholders muito importantes da empresa. Porque nós temos diferentes tipos de investidores, não é? Temos investidores que olham...	EFICIÊNCIA
27 21-28	não é? E depois há aqueles que querem mais ver qual é a estratégia da empresa a médio e longo prazo, não é? Mas eu acho que é um dos investidores importante, a nossa empresa está cotada, portanto temos que nos manter competitivos e haver investimento na nossa empresa, portanto é, acho que é fundamental, mas não é dos nossos, não é só os investidores. Respondente1: eu acho que tem uma relevância, portanto, nos últimos anos, mas não é só isso que importa.	EFICIÊNCIA
27 34-36	Para além dos investidores, lá está, os nossos clientes, Respondente1: Sem dúvida. A... as organizações, os Governos, a parte de...sim, organizações, governos, clientes, importantes, fornecedores, comunidade. Eu acho que depois começa a ser...	EFICIÊNCIA
28 12-32	e nós tentamos ter esta relação, em fases distintas, em processos distintos, em... vamos dar um exemplo, se nós queremos fazer muam, uma, um projeto de, uma exploração num determinado país, temos que fazer logo à partida um mapeamento de quais são os nossos stakeholders, não é? Também temos que desenvolver, divulgar, com unicar e trazê-los também um bocadinho para o nosso projeto, vá. Se posso assim dizer, de que forma... AMM: E aceitam as opiniões deles? Respondente1: aceitamos. Claro que...temos que...sim. Aceitamos as opiniões. É feito um plano e depois temos determinados processos. Por exemplo, num estudo de impacto ambiental, numa consulta pública há questões e tentamos endereçar essas questões e tentar responder a essas questões, não é? Tentamos responder. Como se, há interesse de um Governo em que... nós temos que olhar isso de forma, também, depois, perceber... AMM: Obviamente	OBSERVÂNCIA

	<p>Respondente1: Obviamente, não é? Nós tentamos. Sim, sim. Ou quando... uma necessidade daquele região, tentar colaborar num, em qualquer, também para tratamento, criação de valor nessa sociedade, também acho que ao criarmos valor no nosso projeto com a comunidade também, ao mesmo tempo, estamos a salvaguardar que as pessoas que estão à nossa volta, estão mais contentes ou mais, não é? Que estão a trabalhar connosco, representando e advogando o espírito, e os riscos, nós temos vários processos.</p>	OBSERVANCIA
31-23-30	<p>Portanto, com esta norma nós estamos a tentar incorporar todos os requisitos de sustentabilidade para que os projetos realmente sejam sustentáveis e que nos deem alguma, também a tranquilidade está tudo certinho... há também aquela questão da licença social para operar. Em que também está lá, um dos requisitos é o plano de stakeholders, quais são os stakeholders fazer testemunhos se for em necessários, etc.. Pronto essa norma foi com base em alguns referenciais com as melhores práticas que estão a ser disponíveis internacionalmente, pronto para o nosso setor.</p>	OBSERVANCIA
32/33-14-4	<p>Tentamos realmente antecipar tudo o que é legislação que está a ser... em estudo e em divulgação pela comissão europeia, que está ser estudado pela Comissão Europeia e que depois seja endereçado...</p> <p>AMM: Mas têm um representante direto em Bruxelas a acompanhar essas matérias?</p> <p>Respondente1: Nós fazemos parte da Associação, nós temos... fazemos parte da Associação da parte do downstream, da indústrias de refinarias, que é Fuels Europe, na verdade eles acompanham estes temas e nós através deles acompa... também seguimos e depois a nível nacional, tentamos perceber em que fase é que estão e qual é a posição de Portugal perante essas diretivas, alterações de diretivas que venham a ser discutidas na comissão, depois quando estão a ser transp... Quando estão a ser na fase de transposição para o regime interno tentamos também perceber o que é eles estão em... apesar de nós olharmos mais para a Comissão e o que é que publica e nós muitas vezes...</p> <p>AMM: Uma diretiva, é uma diretiva, portanto, pronto, não...</p> <p>Respondente1: depois Portugal para ...</p> <p>AMM: Mequer</p> <p>Respondente1: para meker, mas tentamos seguir esses pacotes com os temas mais relevantes como a defesa energética, a parte agora do comércio europeu de emissões que está a ser revisto, que está ser alterado para uma nova fase. A parte dos renováveis, portanto há temas que são, que têm a ver com o nosso setor da energia que tentamos acompanhar e portanto, através da Fuels Europe estamos a fazer esse acompanhamento e depois também em termos internacionais, a IOP, a International Association of Oil and Gas Producers também somos membros, também fazem mais, em termos mundiais, tudo o que são mais temas de, acompanhamento de temas de diretivas, diretivas não, de práticas, a questão de, das alterações dinâmicas, das melhores práticas que estão a ser...no negócio e fazemos parte de, desses, desses, desses membros...</p>	EFICIENCIA
35-6-8	<p>se nós não conseguirmos criar valor para a empresa não conseguimos criar valor para a sociedade. A curto, médio... a longo prazo não conseguimos continuar a criar valor para a sociedade.</p>	OBSERVANCIA
35-18-25	<p>Uma coisa é filantropia, nós vamos lá passar o cheque, doações, donativos, isso é a filantropia e podemos atuar em qualquer outra, podemos atuar, não estar ligado ao nosso negócio, outra coisa é, nós queremos criar valor, mas intrínseco ao nosso negócio. Não queremos... uma coisa é dar donativos a uma instituição de solidariedade social, mas isso não tem nada a ver connosco, quer dizer, não tem nada a ver com o nosso negócio. Nós queremos criação de valor, associado ao nosso modelo de negócio.</p>	EFICIENCIA
<b>LIDERANÇA DE RSE</b>		
21-29-32	<p>Há uma direção própria aqui</p> <p>Respondente2: Há</p> <p>AMM: Há uma direção própria com reporte imediato à Administração.</p> <p>Respondente 2: Sim, sim</p>	EFICIENCIA
22-1-4	<p>AMM: E há um administrador COM ESTE PELOURO</p> <p>Respondente2: Sim. Um Chief Sustainability Officer.</p> <p>AMM: Ao nível da Administração.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

22 6-26	<p>Respondente2: É. Ele é Administrador executivo.</p> <p>temos um Comité de Sustentabilidade.</p> <p>AMM: É ele que toma as decisões, portanto as decisões são tomadas a esse nível de, da Administração...</p> <p>Respondente1: Não... não sei... Não é Administração. Na verdade nós temos o Comité.</p> <p>Respondente2: Nós temos um Comité de Sustentabilidade, que é liderado pelo Vice-presidente do Conselho de Administração.</p> <p>Respondente1: e pelo Presidente.</p> <p>Respondente2: faz parte o nosso CEO, o nosso CFO e o Chief Sustainability Officer.</p> <p>AMM: Ok</p> <p>Respondente2: Portanto, este Comité reúne quatro vezes por ano.</p> <p>AMM: Ok</p> <p>Respondente2: Salvo outras questões extraordinárias e com os primeiros... os diretores das unidades de negócio mais relevantes.</p> <p>AMM: Muito bem</p> <p>Respondente2: Lá nós fazemos pontos de situação, identificamos... os planos de ações...</p> <p>Respondente1: Os principais..., os processos críticos, os desafios, para tentar depois realmente, para endereçar e criar planos de ação para...</p> <p>Respondente2: para tentar suprimir os GAPS que identificamos face ao nosso desvio de performance. Pronto.</p>	EFICIÊNCIA
23 27-30	<p>E que depende... E nós estamos aqui no Centro Corporativo. Somos a ATS assistente xxxx. Estamos ali no fim. É desta forma que nós nos ligamos. Portanto, em última instância é o nosso CEO que responde sobre os temas de Sustentabilidade.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
24 1-15	<p>o CEO tem um papel digamos promotor e intensamente carrega, vamos-lhe chamar a cruz às costas ou delega e tenta escapar-se a esses temas.</p> <p>Respondente1: ele faz parte...Ele é membro presente do Comité. E faz acompanhamento, Follow up daquilo que é necessário, em termos de desempenho e melhores práticas.</p> <p>AMM: Não está só apenas de nome, no Comité?</p> <p>Respondente2: Não, não.</p> <p>Respondente1: Não, não, de todo.</p> <p>Respondente2: E o vice-presidente... o presidente que é vice-presidente do Conselho de Administração, Prof. Miguel Athayde Marques, é uma pessoa muito, muito presente e fazemos para além do Comité, reuniões com eles, regulares, para identificarmos...</p> <p>Respondente1: Acompanhamos vários, casos, agora os resultados do Dow Jones</p> <p>Respondente2: identificamos alguns Follow ups que sejam necessários fazer para determinado tema, portanto acho que é assim, a esse nível a... a gestão de topo está bastante envolvida.</p> <p>Depois temos um evento de Sustentabilidade, não sei se tem ideia, dia 27 de setembro.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
25 7-12	<p>Sim, sim, Ética e Compliance. Com a parte dos assuntos Jurídicos e Governance trabalhamos muito estritamente com eles. Porque nós aqui no fundo somos um, tentamos ser dinamizadores e promotores das melhores práticas.</p> <p>Respondente1: Outro exemplo disso, é por exemplo, mesmo para cima, ou seja, a nossa...</p>	EFICIÊNCIA
26 5-9	<p>Tivemos uma boa adesão. Claro que, lá está, nós tínhamos sentido essa dificuldade...necessidade. Havia falta...eu acho que havia diferente conhecimento dentro da empresa do que é que era a Sustentabilidade. As pessoas pensavam que a Sustentabilidade era uma coisa.. e nós quisemos realmente que as pessoas tivessem uma perceção do que é Sustentabilidade</p>	EFICIÊNCIA
26 17-32	<p>Não, eu acho que atualmente, a nível de, dos gestores e da administração, eu acho que a Sustentabilidade é vista como intrínseca à estratégia do negócio, ponto. Se calhar para, fazendo uma análise mais para baixo e em algumas unidades de negócio mais operacional, se calhar ainda há algumas dúvidas do que é que nós gasta...queremos transmitir o que é que é Sustentabilidade.</p> <p>AMM: OK</p> <p>Respondente1: Mas eu acho que a de topo, eu acho que a empresa percebe que este é um tema que é intrínseco à estratégia de negócio.</p> <p>AMM: Ok</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATEGICA
29 3-9	<p>Respondente1: Pronto. Isso eu tenho...eu acho que, mesmo com isto de... com esta nossa necessidade de termos que dar resposta à questão dos investidores, eu acho que é já intrínseco. Agora daí nós termos a necessidade de fazermos este e-learning para dar a conhecer que esta sustentabilidade é uma coisa intrínseca ao negócio e à estratégia de negócio e não só a temas de ambiente, de segurança ou... etc.</p> <p>Respondente1: A Estratégia de Sustentabilidade?... Eu não diria que é a Estratégia de Sustentabilidade. A Estratégia do Negócio é que é definida pela estratégia da empresa. Nós não definimos uma Estratégia de Sustentabilidade. Nós temos compromissos.</p> <p>AMM: Mas as decisões, as decisões relativamente à área de Sustentabilidade para ser mais claro, então.</p> <p>Respondente1: De Sustentabilidade, sim.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATEGICA

29-25-33	Há... na verdade porque, porque alguns dos KPI's de Sustentabilidade estão endereçados à, ao desempenho, ao desempenho dos gestores. Por exemplo, um exemplo destes é, nós temos o chamado fator de O3 que é consoante o número de acidentes há um cálculo e se, e se esse, e se o valor do índice de sinistralidade for acima daquilo que foi estabelecido como meta para aquele era o objetivo para esse ano, a pessoa é, não é, em termos depois da remuneração... AMM: É penalizada Respondente 1: Temos esse tipo de KPI's que têm impacto na remuneração.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
34-14-15	O nosso CEO vai abrir o evento e o Vice-presidente vai encerrá-lo e o nosso administrador vai fazer também uma intervenção	OBSERVANÇIA
35-6-8	se nós não conseguirmos criar valor para a empresa não conseguimos criar valor para a sociedade. A curto, médio... a longo prazo não conseguimos continuar a criar valor para a sociedade.	EFICIÊNCIA
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>		
1-19-29	Mega tendências, níveis económicos, a questão da... de outros desafios que são colocados agora ao nosso setor de ordem xxxxx por causa da transição mesmo... relativamente a uma economia de baixo carbono, portanto nós temos que ter em consideração a, o crescimento da população e também, ainda assim, os desafios que nos são colocados relativamente à transição para uma economia de baixo carbono. Portanto são tudo, são tudo aaa tendências ou... que nós temos que incorporar Galp, na estratégia, na nossa estratégia. Portanto nós definimos a estratégia, mas temos que considerar todas essas tendências e desafios para melhor gerir os riscos e as oportunidades. Aqui era 'so um bocadinho de... de acordo com as mega tendências... só para dar enquadramento.	OBSERVANÇIA
2-1-9	Respondente 2: nós já incorporamos na nossa estratégia conforme a dar, ou seja, damos resposta com a nossa estratégia de Sustentabilidade que neste momento é a estratégia de negócio da empresa, já não falamos em Estratégia de Sustentabilidade, falamos em Estratégia de Negócio, isto já vamos ver mais à frente... sim isto são os nossos... eu só queria salientar que, neste momento nós somos uma empresa, apesar de maioritariamente nacional, somos uma empresa que falamos para um público global e nós aqui em termos de Sustentabilidade falamos para os investidores ESG, maioritariamente, a nossa comunicação é muito empresarial.	TRANSFORMACIONAL
3-18-30	A nossa estratégia está focada neste momento, em manter e expandir o nosso portfólio na parte de exploração e produção, continuar a ser competitivos, o mais possível na área de refinement e marketing e a parte também do gás natural e a energia salutar. Estamos numa economia de transição de baixo carbono, ou seja, temos que realmente ser mais competitivos, mais eficientes, mais produtivos... encontrar as melhores tecnologias de baixo carbono, sermos inovadores, tentar uma série de soluções junto aos nossos clientes para conseguir realmente, não só nós, mas também eles começarem também a incorporar medidas para reduzir a pegada de Carbono, ou seja, começamos a ver isto não só nós, mas também na nossa cadeia de valor, acho que também é uma mensagem importante e pronto... realmente apostar na inovação tecnológica.	OBSERVANÇIA
4-3-9	no fundo é a estratégia da empresa e é a estratégia para sustentabilidade da empresa em que nós, em que empresa para ser sustentável no longo prazo e gerar valor partilhado tem que incorporar estas Key Drivers todas, estas são as prioridades. AMM: OK então se calhar fui eu que não me expliquei bem. Então as questões sociais e ambientais são um driver da organização? Respondente 1 e 2: Exatamente.	OBSERVANÇIA
4-13-22	todas essas componentes da Sustentabilidade são acateiadas no ciclo de vida do projeto, ou seja, a componente social, ambiental, a própria sustentabilidade económica do projeto. Respondente 1: Aliás, mesmo quando nós estamos a analisar novas oportunidades de negócio, já temos, já incorporamos requisitos de sustentabilidade sociais ou ambientais nessa decisão de uma nova oportunidade de investimento, de negócio, um exemplo disso, por exemplo, o preço do carbono, nós incorporamos na análise de investimentos, temos um teste de sensibilidades uma variável, já para o preço do carbono para analisar esse projeto, em termos de investimento ou de tecnologias	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5-17-23	Isto é a nossa estratégia, ou seja, manter um portfólio de energia competitivo que é aquilo que estávamos a falar, adaptar os negócios downstream a novos padrões de consumo xxxxx internacionalização, promover negócios inovadores distintos, principalmente associados a soluções de baixo carbono e a novas soluções de energia, por exemplo aqui podemos estar a falar de inovação e mercados emergentes como produtos que não são inovadores, mas que podem estar, ter uma inovação social, não é? Dentro de uma, de um determinado... contexto.	OBSERVANÇIA
6-14-16	Queremos criar realmente este valor sustentável em toda a cadeia de valor, responder aos nossos stakeholders, envolvimento com eles e, e...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-9-14	nós como começamos a ter um escrutínio muito grande nos últimos seis anos, o que é que nós pensamos? Nós temos que tornar os nossos conteúdos e a nossa estratégia pública, porque as pessoas querem ter informação sobre nós, precisam de ter informação, precisam de ter dados, precisam de analisar dados e nós possamos ser transparentes na forma como os vamos	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

11 30-37	comunicar e então, por isso, pensamos em fazer um site que, na medida do possível, tivesse logo... Estratégia e Compromissos. Aaaaa. Ok. Pronto. Nós para além de termos daquela parte da estratégia temos, definimos 6 compromissos de sustentabilidade. Isto foi feito há cerca de 4 anos atrás. Esta abordagem. Sentimos a necessidade, para dentro e para fora, de comunicar às pessoas que estávamos organizados por estes 6 compromissos que é: atuar de uma forma ética e responsável; envolvimento com as partes interessadas; regularização de capital humano; energia e clima, no fundo, garantia da proteção das pessoas, do ambiente, e dos ativos e inovação. (...) Respondente2: Como é que nós fizemos este ano? Fizemos um relato integrado, mas sentimos necessidade de ter aqui uma informação complementar. É compromisso a compromisso. Nós temos aqui a identificação genérica dos ODS, não é? E depois compromisso a compromisso nós temos aqui, quais são os nossos objetivos, a nossa missão... Respondente1: Os objetivos associados aquele compromisso, ou seja onde nós queremos chegar, o que é que queremos atingir, não é? Respondente2: O que é que são os topping xxxx da Galp e o contexto, de que forma é que damos resposta ao ODS'S e depois aqui no fundo os principais desafios do setor, dentro das diversas temáticas e aqui, sempre que possível, objetivos associados.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
12/13 26-2	..., mas a empresa ainda não sentiu necessidade de avançar com um Sistema de gestão dessa forma, que... AMIM: Muito bem. Mas importa estar nos rankings? Respondente2: importa estar... nos rankings AMIM: Nos rankings. Estão no FTSE4good, estão no Dow Jones, Respondente2: sim, sim. Mas o Dow Jones já nos perguntou, em tempos o questionário perguntava especificamente sobre essa ISO e a referência à ISO desapareceu neste questionário, mais recentemente, o que nos faz parecer que não é uma tendência. AMIM: E por exemplo estão a seguir o Global Reporting Initiative. Respondente2: Sim, sim. Desde 2007 que seguimos o GRI o IRC ou seja, a Plataforma de Reporte Integrado, o decreto da informação não financeira... o que é que nós estamos a fazer neste momento. Estamos a fazer aqui de momento uma análise de outros referenciais em que há semelhança do GRI, por exemplo o SAASBI, na América do Norte	OBSERVANCIA
19/20 35-2	Nós temos um Comité de Sustentabilidade, que é liderado pelo Vice-presidente do Conselho de Administração. Respondente1: e pelo Presidente. Respondente2: faz parte o nosso CEO, o nosso CFO e o Chief Sustainability Officer. Portanto, este Comité reúne quatro vezes por ano. Respondente2: Salvo outras questões extraordinárias e com os primeiros... os diretores das unidades de negócio mais relevantes. Lá nós fazemos pontos de situação, identificamos... os planos de ações... Respondente1: Os principais... os processos críticos, os desafios, para tentar depois realmente, para endereçar e criar planos de ação para... Respondente2: para tentar suprimir os GAPS que identificamos face ao nosso desvio de performance. Pronto. AMIM: Há um controle do desempenho da empresa? Respondente2: há. Sim, sim, sim.	EFICIÊNCIA
22 11-28	Não, eu acho que atualmente, a nível de, dos gestores e da administração, eu acho que a Sustentabilidade é vista como intrínseca à estratégia do negócio, ponto. Se calhar para, fazendo uma análise mais para baixo e em algumas unidades de negócio mais operacional, se calhar ainda há algumas dúvidas do que é que nós gastamos...queremos transmitir o que é a Sustentabilidade. Mas eu acho que a de topo, eu acho que a empresa percebe que este é um tema que é intrínseco à estratégia de negócio. Pronto. Isso eu tenho...eu acho que, mesmo com isto de... com esta nossa necessidade de termos que dar resposta à questão dos investidores, eu acho que já intrínseco. Agora dai nós temos a necessidade de fazermos este e-learning para dar a conhecer que esta sustentabilidade é uma coisa intrínseca ao negócio e à estratégia de negócio e não só a temas de ambiente, de segurança ou... etc. A Estratégia de Sustentabilidade?... Eu não diria que é a Estratégia de Sustentabilidade. A Estratégia do Negócio é que é definida pela estratégia da empresa. Nós não definimos uma Estratégia de Sustentabilidade. Nós temos compromissos.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
26 17-32	Eu acho. Eu vejo isso assim, porque só conseguimos ser sustentáveis e ter, tornarmo-nos numa empresa sustentável se conseguirmos realmente ter tudo equilibrado, a parte económica, o ambiental e o social. Pronto. ... é difícil conseguirmos fazer as nossas operações... e a parte ambiental... Eu diria que queremos trazer criação de valor, nós temos que criar valor, seja da empresa para criar valor para a sociedade. se nós não conseguirmos criar valor para a empresa não conseguimos criar valor para a sociedade. A curto, médio... a longo prazo não conseguimos continuar a criar valor para a sociedade.	TRANSFORMACIONAL
29 3-6	Uma coisa é filantropia, nós vamos lá passar o cheque, doações, donativos, isso é a filantropia e podemos atuar em qualquer outra, podemos atuar, não estar ligado ao nosso negócio, outra coisa é, nós queremos criar valor, mas intrínseco ao nosso negócio. Não queremos... uma coisa é dar donativos a uma instituição de solidariedade social, mas isso não tem nada a ver connosco, quer dizer, não tem nada a ver com o nosso negócio. Nós queremos criação de valor, associado ao nosso modelo de negócio.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
34 20-24		INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
35 3-8		INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
35 18-25		INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

**FORMALIZAÇÃO E INSTRUMENTOS DE RSE**

14-12	nós já fazemos relatórios de sustentabilidade desde 2000 e...(!) O primeiro é referente ao exercício de 2006 -2007, foi a primeira vez que fizemos, foi a primeira vez que publicámos. Portanto há 10 anos mais ou menos, durante 10 anos nós fizemos reporte de Sustentabilidade e o ano passado transítamos para um formato integrado isso em termos de comunicação.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1.17-19	Aqui na verdade este site serve mais de enquadramento, ou seja, nós tivemos...os desafios do nosso setor, não é? Temos que olhar para o contexto,	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1.30-33	E no nosso site. Na parte da abordagem à materialidade, nós o ano passado fizemos uma análise de contexto em que, desdobrando estas mega tendências, nós fizemos uma comparação entre os ODS e os nossos compromissos de sustentabilidade.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
3.1-3	fizemos a nossa matriz de materialidade, de acordo com esses resultados, aplicámos a relevância dos temas para os stakeholders e o ponto 2 temos a relevância para a organização.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4.1-6	isto é aquilo que foi apresentado no nosso capital markets day que é todos os anos feito em Londres a apresentação da estratégia aos investidores, ao mercado dos analistas. 26. E isto no fundo é a estratégia da empresa e é a estratégia para sustentabilidade da empresa em que nós, em que empresa para ser sustentável no longo prazo e gerar valor partilhado tem que incorporar estas Key Drivers todas, estas são as prioridades.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9.5-23	AMM: Portanto estão no FTSE, estão no Dow Jones, o ESBIEU, também, muito bem... Respondente2: Estamos no Dow Jones há seis anos. Hoje recebemos a notícia que renovámos a nossa presença aqui no Stock ESG Leader Indexes Respondente1: A semana passada, a semana passada? foi a semana passada. Há duas semanas... há duas semanas recebemos outra vez o Dow Jones Respondente2: sim Respondente1: Aaaaa Respondente2: Somos no Oil&Gas a empresa que lidera na dimensão ambiental AMM: Muito bem Respondente2: Somos o percentil 100, portanto... achamos que estamos no bom caminho Respondente1- Agora é manter e melhorar Respondente2: A melhorar exatadamente, é mais a melhorar, porque como sabe isto... os desafios vão sempre sendo crescentes, não é? Os alvos estão sempre em movimento, a sociedade vai evoluindo, o contexto também vai mudando... Respondente1: E nós estamos num setor de Oil&Gas que é um setor que tem uma série de desafios... Respondente1: E nós estamos em fazer um site que, na medida do possível, tivesse logo... Respondente1: Respondesse logo... Respondente 2: Respondesse às questões Respondente1: que nós somos mais alvo. Respondente2: Portanto, daí eu ter logo começado a nossa conversa com... há muita informação que está aí que está aqui. Agora, também há muita informação aqui... portanto...	EFICIENCIA
11.14-20	pensámos em fazer um site que, na medida do possível, tivesse logo... Respondente1: Respondesse logo... Respondente 2: Respondesse às questões Respondente1: que nós somos mais alvo. Respondente2: Portanto, daí eu ter logo começado a nossa conversa com... há muita informação que está aí que está aqui. Agora, também há muita informação aqui... portanto...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12.2-3	Como é que nós fizemos este ano? Fizemos um relato integrado, mas sentimos necessidade de ter aqui uma informação complementar	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
12.8-17	Há pouco estávamos a falar da materialidade, onde é que isto está... ah está ali, cá está, pronto. Estávamos a falar de materialidade e não sei se teve oportunidade de ver aqui... AMM: Sim Respondente2: pronto. O nosso processo e há pouco estávamos a falar da análise de contexto que a Cláudia falou há pouco. AMM: E vem aí os quadramtes todos, não é? Respondente2: E aqui nós produzimos um documento muito interessante, na nossa opinião, que no fundo é como se fosse quase o nosso guia, não sei se conseguiu, se encontrou isto...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13.13-28	Ei acho que é importante, deixe-me só repetir porque a Sofia vai-se embora porque realmente nós no último ano tentámos investir mais e também procurar e encontrar a questão da avaliação dos impactos em termos monetários que estávamos a falar e esse e isso está em alguns casos de estudo que nós depois disponibilizamos, tentar perceber qual é o nosso impacto. Respondente2: Nós ainda não temos em português, mas vamos ter. Nós desde maio estamos a trabalhar com a PwC UK, no desenvolvimento de uma ferramenta para monitorização de	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

<p>impactos  AMM: Estes são bons  Respondente2: ambientais, sociais  AMM: Mas projeto a projeto?  Respondente1: Não. Fizemos uma análise global, e agora se calhar, realmente há ferramentas um bocadinho mais para um relatório em mais detalhe, e mais fácil até de trabalhar e depois de implementar as ações, é realmente a o projeto, não é? Acho que isso é o passo a seguir. Agora quisemos ter uma visão global do nosso impacto.</p>	<p>13/14 33-4</p> <p>AMM: E como é que fazem a monitorização? Já agora...  Respondente2: Isto é o scope. Isto inclui também indiretos, até 4 não é?  AMM: 4 é forte  Respondente1: Pois  Respondente2: e depois isto aqui é positive and negative contributions €... e pronto. Neste momento para divulgação pública é isto que existe, ainda, ok?  Ainda não há muita informação e estamos a trabalhar nisso. Porque para além daquele, do neutral capital Project e social que estão também agora a ser desenvolvidos e nós tentamos procurar esses protocolos e esses frameworks para que realmente analisarmos os nossos projetos este aqui na verdade está nos a dar um quadro global, nós selecionámos alguns dos indicadores para serem avaliados, não é? Nós temos aqui indicadores económicos, ambientais e sociais.  Respondente2: e sociais e sociais também  AMM: sim, E sociais também  Respondente1: E sociais também,  AMM: Então  Respondente2: isto é uma metodologia deles, com bases de... e eles avaliaram o impacto positivo da GALP em diretos e indiretos.  AMM: Sim. Tranquilo, Tranquilo.  Respondente1: eles têm acesso a Base de dados internacionais com valores económicos.</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
<p>15 1-19</p> <p>Respondente2: é o valor, é o valor.  Respondente1: Isto tem monitorização, estas barras. É o valor económico.  AMM: é porque são duas abordagens diferentes uma é pelos impactos causados e pelos prejuízos, se quisermos...  Respondente1: As externalidades, não é?  AMM: As externalidades, muito bem, enquanto do outro lado é vamos lá ver o que é que isto representa para a sociedade onde nós estamos.  Respondente2: Nós temos essas duas, o modelo tem essas duas coisas.  Respondente2: deixe-me só dizer em relação à parte ambiental. Nós também sabendo que obviamente impacto ambiental é sempre uma externalidade negativa não há nada a fazer, pedimos para eles incorporarem os valores de 2014, 2015 e 2016.  Respondente1: e 2016, ou seja, para ver realmente a evolução, comparativamente a 2014 como é que nós estamos agora.  Respondente2: Porque? Porque nós tínhamos feito investimentos para diminuir as emissões fétido, as refinarias, as refinarias, pronto e então fazia sentido para nós que nos impactos ambientais nós tivéssemos aqui uma evolução pelo menos nos últimos três anos para perceber...  relativamente ao impacto social para alguns projetos específicos também temos feita esta avaliação...  Respondente2: sim, temos, ou seja, Social Return On Investment. Nós utilizamos a metodologia para projetos sociais. O que é que acontece, neste momento, a metodologia é feita caso a caso e portanto nós não temos grande capacidade de... como é que eu hei de dizer isto técnica para estar a inferir sobre os pressupostos que estão a ser utilizados, portanto, aceitamos os valores de uma metodologia que é feita caso a caso. Certo?  AMM: certo  Respondente2: portanto nós temos aqui alguns casos de estudo em que nós temos aqui a missão up, exatamente,  Respondente1: isto são projetos de formação em eficiência energética em escolas, nós damos... portanto temos colaboradores da LP que vão dar umas aulas de eficiência energética nas escolas. É um programa que já vai em 3 anos, 4 anos?  Respondente2: Não há mais, há mais. Espera aí só um minuto que eu vejo aqui. Não desde 2010 vê lá. Há 7 anos que é um programa muito interessante.  Respondente2: Pronto está aqui Social Return On Investment, e inclusivamente temos aqui os nossos é assim: nós neste momento estamos numa abordagem de muita transparência na comunicação.</p>	<p>15 1-19</p> <p>Respondente2: é o valor, é o valor.  Respondente1: Isto tem monitorização, estas barras. É o valor económico.  AMM: é porque são duas abordagens diferentes uma é pelos impactos causados e pelos prejuízos, se quisermos...  Respondente1: As externalidades, não é?  AMM: As externalidades, muito bem, enquanto do outro lado é vamos lá ver o que é que isto representa para a sociedade onde nós estamos.  Respondente2: Nós temos essas duas, o modelo tem essas duas coisas.  Respondente2: deixe-me só dizer em relação à parte ambiental. Nós também sabendo que obviamente impacto ambiental é sempre uma externalidade negativa não há nada a fazer, pedimos para eles incorporarem os valores de 2014, 2015 e 2016.  Respondente1: e 2016, ou seja, para ver realmente a evolução, comparativamente a 2014 como é que nós estamos agora.  Respondente2: Porque? Porque nós tínhamos feito investimentos para diminuir as emissões fétido, as refinarias, as refinarias, pronto e então fazia sentido para nós que nos impactos ambientais nós tivéssemos aqui uma evolução pelo menos nos últimos três anos para perceber...  relativamente ao impacto social para alguns projetos específicos também temos feita esta avaliação...  Respondente2: sim, temos, ou seja, Social Return On Investment. Nós utilizamos a metodologia para projetos sociais. O que é que acontece, neste momento, a metodologia é feita caso a caso e portanto nós não temos grande capacidade de... como é que eu hei de dizer isto técnica para estar a inferir sobre os pressupostos que estão a ser utilizados, portanto, aceitamos os valores de uma metodologia que é feita caso a caso. Certo?  AMM: certo  Respondente2: portanto nós temos aqui alguns casos de estudo em que nós temos aqui a missão up, exatamente,  Respondente1: isto são projetos de formação em eficiência energética em escolas, nós damos... portanto temos colaboradores da LP que vão dar umas aulas de eficiência energética nas escolas. É um programa que já vai em 3 anos, 4 anos?  Respondente2: Não há mais, há mais. Espera aí só um minuto que eu vejo aqui. Não desde 2010 vê lá. Há 7 anos que é um programa muito interessante.  Respondente2: Pronto está aqui Social Return On Investment, e inclusivamente temos aqui os nossos é assim: nós neste momento estamos numa abordagem de muita transparência na comunicação.</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
<p>16 8-10</p> <p>Respondente2: Pronto está aqui Social Return On Investment, e inclusivamente temos aqui os nossos é assim: nós neste momento estamos numa abordagem de muita transparência na comunicação.</p>	<p>16 8-10</p> <p>Respondente2: Pronto está aqui Social Return On Investment, e inclusivamente temos aqui os nossos é assim: nós neste momento estamos numa abordagem de muita transparência na comunicação.</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>

16 25-33	Respondente1: Certo? Mas à parte disso nós sabemos que, por exemplo, nós em projetos específicos há sempre o estudo de impacto ambiental porque agora nós fazemos sempre a parte de avaliação dos impactos ambientais e sociais, por causa da legislação e mesmo independente em países onde não haja essa legislação nós temos esse requisito interno, portanto fazemos os estudos para qualquer fase de exploração ou de produção. Independentemente da legislação. E não fazemos só a parte ambiental, mas também a parte social, ou seja incorporar a componente social também no estudo de impacto ambiental normal, que se se sabe.	EFICIÊNCIA
17 1-9	nesses estudos de impactos ambientais, diz quais são os impacto, os impactos elevados, médios, os menores e depois quais são as medidas para mitigar os elevados ou os médios etc., portanto está tudo definido no Plano depois de Gestão Ambiental e Social que durante a construção ou durante a operação temos que seguir, pronto. Respondente1: Isso é quando estamos a analisar os impactos...por exemplo, ruído, já está identificado que nós temos ter um impacto de x, mas temos uma ação que vai reduzir esse impacto, em termos de impacto, não do valor.	EFICIÊNCIA
18 10-23	Nós temos, para além da...nós temos todas as nossas instalações mais relevantes todas certificadas em termos ambientais, temos a parte ambiental, segurança e as refinarias também têm certificação de energia. AMM1: que protocolo de certificação é que estão a usar? Respondente 1 e 2: ISO's AMM1: ISO'S. Ok. Muito bem. Sim senhor. E são auditados? Respondente2: e somos auditados. AMM1: Externamente e independentemente? Respondente 1 e 2: Também por quem, já agora? Respondente1: Isso também está disponível, essa informação. Respondente2: Pois, era isso que eu dizer, isso também está disponível Respondente1: Está. As instalações que são ao ar livre da utilização da svez, também estão, essas também estão, também têm essas auditorias anuais que são também ...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
18 27-28	Ah não, não temos não certificações em Sustentabilidade.	OBSERVÂNCIA
19 1-8	Mas por exemplo em termos de ISO têm o quê? 9.000, 14.000 a 26.000, não? Respondente2: a 50.0001 AMM1: a 26.000 não têm. Pronto Respondente2: mas nós temos uma norma interna. Respondente1: são aquelas certificações não é? Respondente2: sim, aqui temos a lista detalhada das certificações, entidades certificadoras.	EFICIÊNCIA
19 10-21	este negócio de lubrificantes, combustíveis e inovações, GALP, mas eu acho que não estamos a ir ao encontro. Isto é, vamos lá a ver isto é certificações, operações e instalações, ok, pronto. Sistemas de Gestão. Temos um Sistema de gestão operacional, de segurança que é o nosso. Depois relativamente à ISO 26.000 não temos um sistema de gestão de responsabilidade social implementado o porque neste momento nós temos uma norma interna, um mapa transversal que temos requisitos de higiene, segurança, saúde, ambiente e sociais, não é? estabelecidos para todos os requisitos, para todas as fases dos projetos e naturalmente com a implementação dessa norma transversal interna, nós podemos transitar, se acharmos que tem valor acrescentado para uma certificação de Sistemas de Gestão Social de Responsabilidade Social.	EFICIÊNCIA
19 27-33	De que forma é que nós estamos a endereçar estes três temas e estes três temas estão acautelados e endereçados nesta norma interna, pronto. Mas na verdade não temos nenhuma certificação externa nisso. E portanto projeto a projeto nós vamos implementando os mecanismos associados destas três temáticas, não obstante termos as políticas de direitos humanos, temos uma política de Responsabilidade Corporativa, temos uma política de anticorrupção, temos...	EFICIÊNCIA
20 1-15	AMM1: Muito bem. Mas importa estar nos rankings? Respondente2: importa estar esta... nos rankings AMM1: Nos rankings. Estão no FTSE4good, estão no Dow Jones. Respondente2: sim, sim. Mas o Dow Jones já nos perguntou, em tempos o questionário perguntava especificamente sobre essa ISO e a referência à ISO desapareceu neste questionário, mais recentemente, o que nos faz parecer que não é uma tendência. AMM1: E por exemplo estão a seguir o Global Reporting Initiative. Respondente2: Sim, sim. Desde 2007 que seguimos o GRI o IIRC ou seja, a Plataforma de Reporte Integrado, o decreto da informação não financeira... o que é que nós estamos a fazer neste momento. Estamos a fazer aqui de momento uma análise de outros referenciais em que há semelhança do GRI, por exemplo o SAASBI, na América do Norte.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

20 30-35	<p>AMM: O ETHOS, para aí, se calhar Respondente1: Esse acho que não.</p> <p>Já foi exigido, mas a dada altura eu acho que isso... as empresas s e calhar fizeram uma reflexão sobre que benefício é que isso teria para elas e eu acho que, honestamente sentimos que não é uma tendência a ISO 26.000. Não sei se é essa a sua opinião.</p>	OBSERVANCIA
21 18-22	<p>Viu a tabela do GRI? Respondente2: E respondemos ao Global Compact, também, igualmente. E é já temos também, já somos parceiros do Global Compact há longos anos e portanto aqui eu acho que está tudo.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
21 29-32	<p>Há uma direção própria aqui. Respondente2: Há. AMM: Há uma direção própria com reporte imediato a Administração. Respondente 2: Sim, sim</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 1-5	<p>AMM: E há um administrador. Respondente2: Sim. Um Chief Sustainability Officer. AMM: Ao nível da Administração. Respondente2: É. Ele é Administrador executivo. temos um Comité de Sustentabilidade.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 6		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 7-26	<p>É ele que toma as decisões, portanto as decisões são tomadas a esse nível de, da Administração... Respondente1: Não... não sei... Não é Administração. Na verdade nós temos o Comité. Respondente2: Nós temos um Comité de Sustentabilidade, que é liderado pelo Vice-presidente do Conselho de Administração. Respondente1: e pelo Presidente. Respondente2: faz parte o nosso CEO, o nosso CFO e o Chief Sustainability Officer. AMM: Ok Respondente2: Portanto, este Comité reúne quatro vezes por ano. AMM: Ok Respondente2: Salvo outras questões extraordinárias e com os primeiros... os diretores das unidades de negócio mais relevantes. AMM: Muito bem Respondente2: Lá nós fazemos pontos de situação, identificamos... os planos de ações... Respondente1: Os principais..., os processos críticos, os desafios, para tentar depois realmente, para endereçar e criar planos de ação para... Respondente2: para tentar suprimir os GAPS que identificamos face ao nosso desvio de performance. Pronto.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22/23 27-8	<p>AMM: Há um controle do desempenho da empresa? Respondente2: há, sim, sim, sim. AMM: Ok. Muito bem, certo Respondente2: que é feito sob a nossa responsabilidade. Respondente1: por reporte direto. Nós na verdade damos apoio, temos essa competência, às áreas e a esse comité para poder... AMM: Temos uma pessoa ao nível da Administração, temos um Comité de Sustentabilidade, temos uma direção de Sustentabilidade, um orçamento próprio? Respondente 1 e 2: Sim AMM: Autônomo? Respondente 1 e 2: Sim.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23 13-17	<p>Depois temos também é nas Unidades de Negócio temos pessoas, focal points. AMM: Ok. Certo. Respondente1: para fazer a ligação entre nós, para essas unidades de negócio. Têm os temas da Sustentabilidade, da parte de ambiente e segurança. Que na verdade são focal points que têm a parte mais operacional, depois, no terreno, dessas unidades. As pessoas das refinarias, as pessoas nos parques, na parte da exploração...</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23/24 23-5	<p>Respondente2: Temos aqui o Comité de Sustentabilidade que é logo o primeiro.</p>	INTEGRAÇÃO

	<p>AMM: certo.</p> <p>Respondente2: e que tem reporte direto à Comissão Executiva.</p> <p>AMM: Muito bem.</p> <p>Respondente2: E que depende... E nós estamos aqui no Centro Corporativo, somos a ATS assistente xxxx. Estamos ali no fim. É desta forma que nós nos ligamos. Portanto, em última instância é o nosso CEO que responde sobre os temas de Sustentabilidade. Respondente1: Acompanhamos vários, casos, agora os resultados do Dow Jones</p> <p>Respondente2: Identificarmos alguns follow ups que sejam necessários fazer para determinado tema, portanto acho que é assim, a esse nível lá... a gestão de topo está bastante envolvida.</p> <p>Depois temos um evento de Sustentabilidade, não sei se tem ideia, dia 27 de setembro.</p> <p>Mas, mas, mas trabalhamos no fundo com todas as áreas da empresa, sempre que há necessidade de trabalhar um tema que nós achamos que não está a ser endereçado da melhor forma</p> <p>Respondente1: com a parte de Gestão de Risco,</p> <p>Respondente 2: Gestão de Risco</p> <p>Respondente1: com a parte de Compliance</p> <p>Respondente2: Sim, sim, Ética e Compliance. Com a parte dos assuntos jurídicos e Governance trabalhamos muito estritamente com eles. Porque nós aqui no fundo somos um, tentamos ser dinamizadores e promotores das melhores práticas.</p>	<p>ESTRATÉGICA</p> <p>EFICIÊNCIA</p>
<p>25 19-33</p>	<p>Este ano, nós fizemos um e-learning sobre Sustentabilidade em que foi obrigatório para todas os colaboradores da GALP.</p> <p>AMM: OK</p> <p>Respondente1: Fazer E-learning sobre Sustentabilidade, em que tinha no final uma classificação. Exame mesmo.</p> <p>AMM: Muito bem</p> <p>Respondente1: num plataforma online, E portanto. Era obrigatório para todos os...</p> <p>AMM: colaboradores</p> <p>Respondente1: todos os colaboradores.</p> <p>AMM: Interessante, Interessante.</p> <p>Respondente1: Tivemos uma boa adesão. Claro que, lá está, nós tínhamos sentido essa dificuldade...necessidade. Havia falta...eu acho que havia diferente conhecimento dentro da empresa do que é que era a Sustentabilidade. As pessoas pensavam que a Sustentabilidade era uma coisa... e nós quisemos realmente que as pessoas tivessem uma perceção do que é Sustentabilidade.</p> <p>Nós fizemos isso e que... acho que ajudou, mas que hoje em dia, mesmo nas unidades de negócio, está a ser divulgada mais amplamente e as pessoas começam a ter uma perceção do que é sustentabilidade. Mesmo estes eventos que nós, o ano passado fizemos um, este agora vai ser no próximo 27, por isso mesmo...também convidamos as pessoas. Temos um programa para se perceber que isto, faz tudo parte da Sustentabilidade e este ano vamos falar muito da parte do empreendedorismo social e outro painel vai ser sobre os projetos que nós temos em colaboração com os nossos clientes, para se perceber que isto é tudo a sustentabilidade, ou seja, a criação de novos modelos de negócio. Não focar... muitas vezes, as pessoas pens...se calhar a sustentabilidade era em termos ambientais, mas hoje em dia já não é isso o conceito, não é? Pronto e é isso, a mensagem que nós queremos transmitir.</p> <p>AMM: OK. Deixe-me só a... já falámos de como é que se processam as decisões, portanto já me falou do Comité, que são eles que.. é em comité que se decidem e que se estabelecem os planos ou e as estratégias de Sustentabilidade. Certo?</p> <p>Respondente1: A Estratégia de Sustentabilidade? ... Eu não diria que é a Estratégia de Sustentabilidade. A Estratégia do Negócio é que é definida pela estratégia da empresa. Nós não definimos uma Estratégia de Sustentabilidade. Nós temos compromissos.</p> <p>AMM: Mas as decisões, as decisões relativamente à área de Sustentabilidade para ser mais claro, então.</p> <p>Respondente1: De Sustentabilidade, sim.</p> <p>AMM: Muito bem. E portanto e isso leva... a segunda... a pergunta que vem aqui a seguir é de facto completamente redundante. Porque era a ligação entre a estratégia da empresa e a estratégia de Sustentabilidade. Não há uma distinção. A... Não se coloca portanto a questão de ser uma prioridade estratégica ou não. Ela é a própria estratégia. Segundo aquilo que eu percebo.</p> <p>Respondente1: alicerçad o depois naqueles compromissos que eu estava a dizer. Naqueles seis compromissos.</p> <p>AMM: Mas acontece alguma coisa? Se não se cumprirmos os objetivos se os compromissos não forem verificados há alguma consequência? Não há...</p> <p>Respondente1: Há... na verdade porque, porque alguns dos KPI's de Sustentabilidade estão endereçados à, ao desempenho, ao desempenho, ao desempenho dos gestores. Por exemplo, um exemplo destes é, nós temos o chamado fator de QS que é consoante o número de acidentes há um cálculo e se, e se esse, e se o valor do índice de sinistralidade for acima daquilo que foi estabelecido como meta para aquele ano esse ano, a pessoa é, não é, em termos depois da remuneração...</p>	<p>EFICIÊNCIA</p> <p>EFICIÊNCIA</p>
<p>28/29 27-6</p>	<p>AMM: OK. Deixe-me só a... já falámos de como é que se processam as decisões, portanto já me falou do Comité, que são eles que.. é em comité que se decidem e que se estabelecem os planos ou e as estratégias de Sustentabilidade. Certo?</p> <p>Respondente1: A Estratégia de Sustentabilidade? ... Eu não diria que é a Estratégia de Sustentabilidade. A Estratégia do Negócio é que é definida pela estratégia da empresa. Nós não definimos uma Estratégia de Sustentabilidade. Nós temos compromissos.</p> <p>AMM: Mas as decisões, as decisões relativamente à área de Sustentabilidade para ser mais claro, então.</p> <p>Respondente1: De Sustentabilidade, sim.</p> <p>AMM: Muito bem. E portanto e isso leva... a segunda... a pergunta que vem aqui a seguir é de facto completamente redundante. Porque era a ligação entre a estratégia da empresa e a estratégia de Sustentabilidade. Não há uma distinção. A... Não se coloca portanto a questão de ser uma prioridade estratégica ou não. Ela é a própria estratégia. Segundo aquilo que eu percebo.</p> <p>Respondente1: alicerçad o depois naqueles compromissos que eu estava a dizer. Naqueles seis compromissos.</p> <p>AMM: Mas acontece alguma coisa? Se não se cumprirmos os objetivos se os compromissos não forem verificados há alguma consequência? Não há...</p> <p>Respondente1: Há... na verdade porque, porque alguns dos KPI's de Sustentabilidade estão endereçados à, ao desempenho, ao desempenho, ao desempenho dos gestores. Por exemplo, um exemplo destes é, nós temos o chamado fator de QS que é consoante o número de acidentes há um cálculo e se, e se esse, e se o valor do índice de sinistralidade for acima daquilo que foi estabelecido como meta para aquele ano esse ano, a pessoa é, não é, em termos depois da remuneração...</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p> <p>INTEGRAÇÃO</p> <p>ESTRATÉGICA</p>

<p>AMM: É penalizada</p> <p>Respondente1: Temos esse tipo de KPI's que têm impacto na remuneração.</p> <p>AMM: Ok. Certo. Não, isso já é um avanço.</p> <p>Respondente1: Como por exemplo, há objetivos de eficiência energética nas refinarias. Esses objetivos estão endereçados à avaliação de desempenho dos...</p> <p>AMM: Gestores de fábrica ou dos gestores de unidade</p> <p>Respondente1: Dos gestores de fábrica e do diretor das refinarias</p> <p>AMM: Muito bem. Ok, portanto, começa a haver... Os sistemas de avaliação interna já estão indexados às práticas e aos indicadores.</p> <p>Respondente1: Até nas de... e indicadores.</p> <p>AMM: Isso é engraçado. É muito engraçado essa perspetiva. Há alguns casos muito engraçados disso, noutros países europeus. Não cá. Aqui é a primeira vez que eu ouço.</p> <p>Respondente1: Nós temos, assim alguns KPI's que já estão indexados à, ao desempenho de objetivos pessoais.</p> <p>AMM: Muito engraçado. Muito engraçado.</p> <p>Respondente1: essa informação no CDP que também é um reporte público está lá...</p>	<p>EFICIÊNCIA</p> <p>Eu acho que também, um passo também importante que nós queremos dar é com aquela norma que nós publicámos recentemente que foi incluir os estes requisitos de sustentabilidade ao longo do ciclo de vida de todo o projeto.</p> <p>AMM: Ok</p> <p>Respondente1: pronto. Que era isso que eu estava a dizer. É uma norma que inclui realmente os requisitos sociais que vai responder à norma 26.000 que também conheço da responsabilidade social, nas diferentes fases dos projetos, ou seja, quando estamos a analisar uma oportunidade de investimento, ou seja, estamos numa determinada geografia, por exemplo e queremos investir em determinado tipo de projeto naquela região, portanto, definimos quais são os requisitos em que vamos, temos que responder para, para ser depois tomada uma decisão, ou seja, vão ser feitos uma série de estudos: due diligence, da parte dos direitos humanos, anticorrupção, etc., em termos específicos de riscos geopolíticos, em que vão ser analisados para quem tomar a decisão, tomar uma decisão informada.</p>	<p>30/31 30-2</p>
<p>AMM: Sim</p> <p>Respondente1: Quais são os requisitos que, ambientais, de segurança, sociais, a... de saúde, quais são os requisitos que também temos que ter nessa fase. Portanto, com esta norma nós estamos a tentar incorporar todos os requisitos de sustentabilidade para que os projetos realmente sejam sustentáveis e que nos deem algum a, também a tranquilidade está tudo certo. Há também aquela questão da licença social para operar. Em que também está lá, um dos requisitos é o plano de stakeholders, quais são os stakeholders fazer testemunhos se forem necessários, etc.. Pronto essa norma foi com base em alguns referenciais com as melhores práticas que estão a ser disponibilizados internacionalmente, pronto para o nosso setor.</p>	<p>EFICIÊNCIA</p> <p>desde esta fase até ao desmantelamento de uma, ao funcionamento, desmantelamento de uma instalação.</p> <p>AMM: Sim</p> <p>Respondente1: Nós fazemos parte da Associação, nós temos... fazemos parte da Associação da parte do downstream, da indústria de refinarias, que é Fuels Europe, na verdade eles acompanham estes temas e nós através deles acompa... também seguimos e depois a nível nacional, tentamos perceber em que fase é que estão e qual é a posição de Portugal perante essas diretivas, alterações de diretivas que venham a ser discutidas na comissão, depois quando estão a ser transp... Quando estão a ser na fase de transposição para o regime interno tentamos também perceber o que é eles estão em...apesar de nós olharmos mais para a Comissão e o que é que publica e nós muitas vezes...</p> <p>AMM: Mas têm um representante direto em Bruxelas a acompanhar essas matérias?</p> <p>Respondente1: Nós fazemos parte da Associação, nós temos... fazemos parte da Associação da parte do downstream, da indústria de refinarias, que é Fuels Europe, na verdade eles acompanham estes temas e nós através deles acompa... também seguimos e depois a nível nacional, tentamos perceber em que fase é que estão e qual é a posição de Portugal perante essas diretivas, alterações de diretivas que venham a ser discutidas na comissão, depois quando estão a ser transp... Quando estão a ser na fase de transposição para o regime interno tentamos também perceber o que é eles estão em...apesar de nós olharmos mais para a Comissão e o que é que publica e nós muitas vezes...</p> <p>AMM: Mas tentamos seguir esses pacotes com os temas mais relevantes como a defesa energética, a parte agora do comércio europeu de emissões que está a ser revisto, que está ser alterado para uma nova fase. A parte das renováveis, portanto há temas que são, que têm a ver com o nosso setor da energia que tentamos acompanhar e portanto, através da Fuels Europe estamos a fazer esse acompanhamento e depois também em termos internacionais, a IOGP, a International Association of Oil and Gas Producers também somos membros, também fazem mais, em termos mundiais, tudo o que são mais temas de, acompanhamento de temas de diretivas, diretivas não, de práticas, a questão de, das alterações climáticas, das melhores práticas que estão a ser...no negócio e fazemos parte de, desses, desses membros...</p> <p>AMM: Certo</p> <p>Respondente1: Muitos dos requisitos do nosso setor são... há vários frameworks internacionais do, da, do world bank, por causa do banco de investimento do FC do investimento, tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares estão a seguir e a...</p>	<p>31 4-16</p>
<p>AMM: Mas tentamos seguir esses pacotes com os temas mais relevantes como a defesa energética, a parte agora do comércio europeu de emissões que está a ser revisto, que está ser alterado para uma nova fase. A parte das renováveis, portanto há temas que são, que têm a ver com o nosso setor da energia que tentamos acompanhar e portanto, através da Fuels Europe estamos a fazer esse acompanhamento e depois também em termos internacionais, a IOGP, a International Association of Oil and Gas Producers também somos membros, também fazem mais, em termos mundiais, tudo o que são mais temas de, acompanhamento de temas de diretivas, diretivas não, de práticas, a questão de, das alterações climáticas, das melhores práticas que estão a ser...no negócio e fazemos parte de, desses, desses membros...</p> <p>AMM: Certo</p> <p>Respondente1: Muitos dos requisitos do nosso setor são... há vários frameworks internacionais do, da, do world bank, por causa do banco de investimento do FC do investimento, tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares estão a seguir e a...</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p> <p>Tentamos realmente antecipar tudo o que é legislação que está a ser... em estudo e em divulgação pela comissão europeia, que está ser estudado pela Comissão Europeia e que depois seja endereçado...</p> <p>AMM: Mas tentamos seguir esses pacotes com os temas mais relevantes como a defesa energética, a parte agora do comércio europeu de emissões que está a ser revisto, que está ser alterado para uma nova fase. A parte das renováveis, portanto há temas que são, que têm a ver com o nosso setor da energia que tentamos acompanhar e portanto, através da Fuels Europe estamos a fazer esse acompanhamento e depois também em termos internacionais, a IOGP, a International Association of Oil and Gas Producers também somos membros, também fazem mais, em termos mundiais, tudo o que são mais temas de, acompanhamento de temas de diretivas, diretivas não, de práticas, a questão de, das alterações climáticas, das melhores práticas que estão a ser...no negócio e fazemos parte de, desses, desses membros...</p> <p>AMM: Certo</p> <p>Respondente1: Muitos dos requisitos do nosso setor são... há vários frameworks internacionais do, da, do world bank, por causa do banco de investimento do FC do investimento, tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares estão a seguir e a...</p>	<p>32 1-15</p>
<p>AMM: Certo</p> <p>Respondente1: Muitos dos requisitos do nosso setor são... há vários frameworks internacionais do, da, do world bank, por causa do banco de investimento do FC do investimento, tentamos acompanhar e ver o que é que os nossos pares estão a seguir e a...</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>	<p>32 19-35</p>

---

33 8-12	mais fortes, uma pessoa não sabe muito bem quais são as tendências, e o que é que, tornando-nos mais, estando a praticar essas normas, essas práticas eu acho que estamos mais fortes para aquilo que for os próximos desafios, do futuro, não é? Podemos acompanhar as melhores tendências, temos de acompanhar, não podemos ficar para trás, é o meu ponto de vista...	EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA
---------	--	------------------------

---

## Apêndice 14: Análise Categrorial Temática Entrevista Mota Engil

Tabela 15: Recorte de unidades temáticas a partir da entrevista concedida pela Mota Engil; fonte:autor

ATRIBUTO CULTURA E VALORES	CÓDIGO PÁGINA/LINHA	ENUNCIADO EXTRAÍDO	FASE DE DESENVOLVIMENTO IDENTIFICADA
	1 15-25	Uma ação de voluntária, das nossas pessoas e que fazem com que elas tenham essa dimensão e que permite que essa dimensão depois toque uma série de, uma série de comunidades e organizações que são verdadeiramente carenciadas Nós temos vários projetos que eu, que eu faço referência, onde pelo simples facto de doarmos um dia de trabalho dos nossos quadros permitiu requalificar orfanatos, e uma série, digamos, de equipamentos sociais, onde eu diria que, possivelmente, se calhar, se estivéssemos a falar de uma empresa ligada à banca ou aos serviços, não teriam, digamos, os meios de conseguirem, em tão pouco tempo, criar esse tipo de resultado, não é? eu acho que a nossa ação deve pautar-se muito por esta nossa, este nosso património, digamos, inerente, digamos, intrínseco, naquilo que nós temos.	TRANSFORMACIONAL
	1 27-30	a nossa atividade é uma atividade muito dura e é verdade ela é muito dura, mesmo em termos de utilização de recursos e não sei quê?, mas por outro lado, se, se nós refletimos um pouco, a nossa atividade é daquelas que maior interação tem com as comunidades.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	2/3 42-6	esta interação que nós temos com as comunidades leva-nos, também, a criar essa proximidade com as pessoas, percebe? Porque depois estamos ali, eh pá é nós num curto espaço de tempo, temos que nos entender com as pessoas que estão ali à nossa volta porque umas gostam daquilo, outras que não gostam, outras que gostaram mais, outras terão os seus interesses e portanto nós muito rapidamente temos que criar ali, até porque fruto do trabalho que temos que fazer, uma relação com as pessoas e com as comunidades muito próxima,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
	3 17-19	Não as nossas pessoas, todas os períodos ciclicamente estão obrigadas a integrar-se em novas comunidades e depois é em regiões diferentes	OBSERVÂNCIA
	3 27-31	é uma coisa inconsciente, mas que as pessoas naturalmente vão adquirindo, porque naturalmente vão adquirindo esta capacidade de se adaptarem e de se relacionarem com todo o tipo de pessoas e de credos e de gentes e de raças. Respondente1: e a certa altura faz parte da cultura. Respondente2: e a certa altura faz parte da cultura é isto exatamente.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	4 4-12	O facto de, também, nós termos uma estrutura acionista familiar, desde o início, também, de alguma forma, fomenta e preserva esta cultura, porque, de facto, a nossa estrutura acionista, pá, desde o início, do, do fundador, a... que, que sempre teve esta preocupação e portanto, e, e ao ter esta preocupação, repare, quer dizer, ele... nós ainda temos hoje uma coisa que se chama a Vila Mondego que foi porque a Mota vai, porque a empresa foi fundada em Angola e quando a Mota veio para Portugal, a seguir ao, à Revolução, em 74, a primeira coisa que fez foi criar uma, uma Vila, ali ao pé do Mondego, onde colocou todas as pessoas que tinham vindo de África e não tinham sítio para ficar	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	4 14-20	esta preocupação que houve, desde o início, também foi, de alguma forma, reforçando... ou seja, nós por natureza do nosso negócio já somos obrigados a esta interação constante com as comunidades e com toda a gente, depois ainda por cima com esta estrutura acionista que nós temos, familiar, que se tem mantido, felizmente, ao longo do tempo e que nos tem dado uma estabilidade, e com esta preocupação que, que, que, que esta família acionista sempre teve, não é? O nosso acionista de referência também foi reforçando essa cultura	OBSERVÂNCIA
	5 3-8	Eu tive, como disse já, oportunidade de ver lá em baixo, uma lista de valores que estão bastante definidos, que são marcadamente, ou predominantemente, se quiserem, económico-financeiros, portanto, ambição, etc., mas depois tem também questões relacionadas com a equipa, a coesão, o espírito de grupo, mas	OBSERVÂNCIA

também questões relacionadas com a Sustentabilidade.	
Respondente1: Integridade	
5 13-18	<p>é uma pergunta difícil. Eu acho que a principal, enfim, eu digo isto muitas vezes às pessoas que aqui começam a trabalhar e tenho essa preocupação, a, vamos lá ver, eu, a principal resultado do nosso trabalho é o trabalho em equipe, porque de facto nós, e depois nós temos outra coisa, as nossas equipes, a... estão também sempre, ou seja, não não temos equipes muito fixas, as equipes das obras vão, vão ali para fazer aquele projeto.</p>
5 20-29	<p>juntam-se para aquele projeto, mas depois amanhã, o Manel e o Joaquim até vão para aquele projeto, mas o Pedro e a Mariana, já vão para outro e vão-se juntar a outra equipe e estes vão-se juntar aquela equipe, mas têm que continuar a trabalhar em equipe, e depois têm que continuar a trabalhar em equipe, e depois têm que continuar a trabalhar em equipe, mas aquilo que depois têm que continuar a trabalhar em equipe, e depois têm...percebe? E portanto esta, eu não sei se estou a responder à sua pergunta, mas aquilo que para nós é mais importante para o sucesso depois da nossa operação é, de facto, as pessoas terem esta capacidade de trabalharem umas com as outras e de rapidamente se integrarem num equipe, seja ela qual for, seja ela qual for. Eu posso gostar mais de umas, posso gostar menos de outras, mas agora eu tenho que trabalhar em equipe, a...</p>
5/6 35-5	<p>a maior parte dos nossos quadros, pelo menos os líderes de equipe são engenheiros, pronto, e de facto, a engenharia prepara-nos de uma determinada maneira, quer a gente goste, quer não, mas pronto prepara-nos de uma determinada maneira, molda-nos de uma determinada maneira, é para atingir resultados, para ser eficazes, é esse o objetivo da engenharia, não é? É a eficácia, mais nada, não é? E portanto, isso, de alguma forma, sim. Claro que isso nos molda dessa forma, por outro lado, isto agora já, já pensando aqui um pouco mais em termos de Recursos Humanos e aquilo que tem sido a nossa preocupação aqui, por outro lado a formação em engenharia trabalha pouco o trabalho em equipe.</p>
6 10-15	<p>Prepara-nos muito para obtenção de resultados, para o raciocínio analítico, para, para, para a eficácia, isso, para a matemática, para o raciocínio abstrato, também, porque, porque a matemática assim é, agora, prepara-nos pouco para o trabalho em equipe, não é? Portanto, isso é uma preocupação que depois aqui o Luís tem tido e que temos feito, enfim e...e as nossas, todas as nossas ações têm que ir muito nesse, nesse, nesse sentido.</p>
6 24-37	<p>para tornar isto ainda mais, este, este efeito, digamos, de constante flexibilidade que inerente, não é? Há criação de equipas, há destigmatização das equipas e nova constituição de equipas, etc., etc., está por trás, digamos, eu acho, uma forte cultura de empreendedorismo, eu acho que em muitas matérias, com tudo o que isso tem de bom e de mau, e isto é mesmo assim, tudo o que isso tem de bom e de mau, nós temos muita cultura empreendedorista, digamos, no seio do grupo, e isso faz com que em muitas matérias nós funcionemos como uma adhocracia, o que nos permite uma agilidade diferente daquela que normalmente as grandes organizações que se tornam depois muito burocratizadas e muito pesadas têm, mas que também levam, normalmente, e, digamos a um processo de alguma ineficiência, depois associada, digamos, a este exercício constante de, não é, ou seja, se misturarmos estas duas valências que é o facto de termos de trabalhar em equipa e termos constantemente, digamos, uma pressão para o empreendedorismo, para a criação de negócios, a criação de, a entrada nos mercados, etc., etc., isto cria de facto uma dinâmica...</p>
7 1-4	<p>leva a que exija, constantemente, digamos, do ponto de vista de cultura a exercícios de, digamos, de, de adaptação e de organização e portanto isto está muito também inerente à nossa forma de estar e portanto, eu diria, eu não sei se nós alguma vez vamos saber viver sem isto.</p>
7 9-14	<p>esta cultura dominante de engenharia e procura de lógica e procura de eficiências, etc., vai permitindo, de alguma, maneira contrabalançar isto. Claro que há momentos em que nós achamos que estamos a ficar extremamente desorganizados, mas também é verdade que em nenhum momento nós estamos estagnados, em nenhum momento nós estamos, digamos, a resistir aquela tentação de ficarmos na zona de conforto e no status quo.</p>
7 28-32	<p>Diria que de alguma forma está ligado a um constante espírito de inovação</p>
	<p>Respondente1: sim está e também na ambição, não é? No Pilar, nesse pilar de...</p>
8 1-3	<p>nós estamos a fazer sempre, estamos sempre a fazer projetos novos. A nossa vida é: eh pá hoje vou fazer um projeto assim, amanhã vou fazer outro projeto,</p>
	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA INOVAÇÃO</p>

	portanto isto dá-nos uma... é diferente do que eu estar numa unidade, pá,	ESTRATÉGICA
8 13-15	Para esta coisa de estar sempre a fazer novos projetos e à procura de novos desafios e... nós estamos sempre a fazer novas coisas, não é? Quer dizer, quem não tiver esta mentalidade não aguenta isto e depois sai.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
8 23-27	obriga-nos também, claro a uma constante procura de eficácia de melhoria e não sei qué porque se não, as nossas margens e você vê os nossos resultados e vê que as nossas margens são, são, são pequenas. AMM: Pois são. Respondente2: São pequenas. Mas se fizer um benchmark na indústria da construção... aquilo que fica da, da, da Mota-Engil, da Mota-Engil é precisamente a ideia de fiabilidade. Respondente2: Sim. Continuidade.	EFICIÊNCIA
9 1-3	nós, portanto, habituamo-nos a isso também e nós, portanto, comportamo-nos também como o cliente nos exige	OBSERVÂNCIA
10 7-8	depende muito dos clientes para quem nós trabalhamos e nós, de facto, olhamos e como fazemos obra pública e obra muito grande, nós trabalhamos para multinacionais.	EFICIÊNCIA
10 14-16		
11 3-19	Nós este ano estamos a integrar 130 jovens... AMM: ok Respondente1: qualificados para as nossas três regiões geográficas, a nível do grupo. Eles vão estar três semanas em modo de pressão alta, permanentemente a trabalharem em lógicas em que vão lidar com o desconhecido, vão trabalhar em ambiente de grupo, inclusivamente, apesar de termos equipas remotas porque vamos estar a fazer uma integração, simultaneamente, com fusos horários em tempo real e portanto, até lidando com o desafio do fuso horário, eles vão estar constantemente a trabalhar, digamos, remotamente e em lógica de grupo com pessoas que se vão conhecer, agora nesta fase de integração, durante estas três semanas, precisamente com o intuito de, não só ganharem, digamos, a visão de cultura, a visão de valores do grupo, etc., etc., conhecerem, digamos, uma network, daquilo que são os serviços centrais e aquilo que pode ser o apoio, que podem ter aqui dos headquarters para depois o trabalho que vão desenvolver nas geografias e nos negócios, mas também para criarem já, também, aquela cultura de adaptação e de compromisso, digamos, com a matéria Sustentabilidade quando forem, portanto, depois, mobilizados para os respetivos mercados	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11 19-27	essa preocupação é algo que nós tentamos trabalhar, eu diria, logo na infância assim que começamos a integrar, digamos, as pessoas. E com este programa temos a possibilidade de fazermos de uma forma absolutamente sistemática, porque fica tudo concentrado, com todos os desafios logísticos e de engenharia que nós Recursos Humanos somos obrigados a nos formar também porque temos que ter aqui, eu tenho dito cada vez mais, todos nós que trabalhamos aqui nesta área de Recursos Humanos e Sustentabilidade temos que ter um bocadinho de engenheiros porque temos que prosseguir exatamente essa visão de, de, de procura de eficiências e de procura de lógica	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11 27-37	esse é um trabalho é uma preocupação que nós, que nós temos e que queremos cada vez mais reforçar, desde logo, no primeiro momento em que as pessoas estão a integrar o grupo e que acreditamos que é uma forma de irem muito mais escudadas e muito mais preparadas quando se colocam depois já em ambiente de, de, em ambiente real, em contexto real de, de trabalho, já têm uma rede que é algo que é fundamental numa lógica de circo, ou seja, se alguma coisa precisa, de alguma maneira, de sustentar aquelas pessoas é a rede. Aquela sentimento de que têm um contacto útil, de que têm uma estrutura de apoio, que têm pessoas que, ainda que não sejam aquela a pessoa diretamente que lhes vai responder, e que lhe vai responder, digamos, a questão, consegue garantir que faz o circuito dentro do grupo	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12 19-22	se nós não estivermos ligados a lado nenhum, aquilo fica ali muito isolado, portanto é muito importante, hoje em dia não, hoje em dia já não, mas hoje em dia já não, mas nós tivemos a preocupação de manter essa, de permanentemente, ou seja, de, cada vez mais, manter essa. Essa, essa ligação.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

12-26-27	A tecnologia é um só um meio de facilitar isso, o que está no âmago, é de facto isso, é a rede humana, a rede de partilha.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-6-10	Às vezes aquilo até me parece por excesso porque nós participamos em tudo, pronto. Nós, eh pá eu às vezes comento isto com o Luís, eh pá Luís nós participamos em tudo, em tudo. Eh pa vem um tipo com uma eee, eeee, eh pá isto pode ser interessante. Eh pá lá vem mais um, eeee, eeee, eh pá isto pode ser interessante, é sempre a nossa reacção, percebe?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-13-14	nós procuramos sempre participar em tudo. É verdade ou não é Luis.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-19-21	Temos essa preocupação. Pronto. De permanentemente ter essa interação, enfim, agora vou dizer aqui um clichê, com a sociedade civil, não é? Pronto. Tudo aquilo que é desenvolvido agente está lá.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14-25-27	nós de facto, procuramos, a esse nível e é esse nível de envolvimento com a sociedade e com essas atividades todas, enfim, extra empresa, mas que com ela implica, nós, de facto, dedicamo-nos a isso	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
17-25-35	A segurança enquanto, digamos, enquanto proteção, digamos civil, digamos, assim, enquanto responsabilidade civil, não é? E a segurança das nossas pessoas e das pessoas com que nós, que trabalham connosco, não é? E portanto isso é, é, digamos, central na nossa, na nossa forma de estar e na nossa visão de, de estratégia.	OBSERVÂNCIA
17/18-38-6	eu não acordo todos os dias... quer dizer, vamos lá ver, o que é que eu tenho que arranjar: carteira! Isto é uma empresa de projetos. A carteira é uma angústia. É uma preocupação permanente. Pronto. Se quiser assim, eh pá, é uma prioridade, eu arranjar carteira é uma prioridade, porque eu trabalho por projetos, pá, e a gente tem 26.000 pessoas aqui a trabalhar, pá, se eu não arranjar projetos para amanhã..., portanto, quer dizer... percebe o que é que eu estou a dizer?	EFICIÊNCIA
18-8-13	Outra prioridade cash flow. AMM: Sim. Claro. Respondente2: Eh pá eu preciso de receber dos clientes. Nós estamos em alguns países que é difícil. É difícil. Pagam, pagam sempre, mas pagam a longo prazo, portanto... outra coisa do dia-a-dia, o cash flow, o cash flow, o cash flow, portanto se disser assim eh pá vocês acordam todos os dias a pensar na Sustentabilidade, eh pá, não, não.	EFICIÊNCIA
22/23-34-2	Sem melhorarmos, digamos, aquilo que é a... o desenvolvimento das capacidades das nossas pessoas, sem melhorarmos os nosso índices de segurança, sem melhorarmos a nossa performance ambiental porque tudo isso de alguma maneira vai acabar por ter também uma tradução naquilo que é a consecução, portanto, do, do nosso plano estratégico e portanto... agora, se poderá haver, digamos, um, um exercício de alinhamento, digamos, mais estreito, entre o momento da formulação da estratégia e o momento, digamos, da concepção, daquilo que é o roadmap para a sustentabilidade, acredito que sim...	EFICIÊNCIA
26-33-38	Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de diretrizes e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida, digamos, no dia-a-dia.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
27-4-10	um efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas. Eu diria que um dos grandes esforços que nós agora temos que... estamos a tentar fazer é conseguir caracterizar, caracterizar porque eu diria que, fruto da nossa cultura, do ADN etc. todas as ações, hoje seguramente, estão a acontecer ações de Sustentabilidade, do grupo, ações de voluntariado, etc., etc., doações, hoje estão a acontecer seguramente, nas nossas múltiplas... geografias.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
29-3-4	De um ponto de vista pragmático, isto é muito importante para os nossos investidores e para os nossos clientes.	EFICIÊNCIA
30-30-34	Nós queremos que os nossos clientes nos vejam assim porque não há nada melhor para um cliente, claro que eles querem sempre os preços também mais	OBSERVÂNCIA

	baixos, mas quer dizer... confiável, acima de tudo... Respondente1: é sentirem que nós fazemos aquilo com que, com o qual nos comprometemos, que honramos o compromisso, no fundo é isso.	
<b>MOTIVAÇÕES DE RSE</b>		
2 3-18	do Voluntariado, eu diria que nós temos, isso é, digamos, um, é um capital muito próprio nosso e que eu diria, que, se por ventura, noutro tipo de organizações e noutro tipo de setores não será, não será tão inerente porque, de facto, nós conseguimos, através da doação de horas, que fazemos, e isso é notório num série de contribuições que fizemos em diversos mercados no grupo, nós conseguimos, pelo tipo de competências que temos, pela, pela, pelas soluções de engenharia, que somos capazes, digamos, de criar, levar, digamos, aquilo que se calhar através de um mero donativo económico e que muitas vezes é a forma que outras organizações fazem, digamos, para, de alguma maneira, de alguma maneira darem, digamos, forma a ações de Responsabilidade Social ou de Sustentabilidade, nós conseguimos por essa via, não só, digamos, criar, digamos, um espírito de compromisso nas nossas pessoas porque se sentem, digamos, muito vinculadas, e portanto é voluntariado e portanto o voluntariado pelo próprio nome indica, não é? Uma ação de voluntária, das nossas pessoas e que fazem com que elas tenham essa dimensão e que permite que essa dimensão depois toque uma série de comunidades e organizações que são verdadeiramente carenciadas.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 23-25	eu acho que a nossa ação deve pautar-se muito por esta nossa, este nosso património, digamos, inerente, digamos, intrínseco, naquilo que nós temos.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2/3 42-7	esta interação que nós temos com as comunidades leva-nos, também, a criar essa proximidade com as pessoas, percebe? Porque depois estamos ali, eh pá é nós num curto espaço de tempo, temos que nos entender com as pessoas que estão ali à nossa volta porque umas gostam daquilo, outras que não gostam, outras que gostaram mais, outras terão os seus interesses e portanto nós muito rapidamente temos que criar ali, até porque fruto do trabalho que temos que fazer, uma relação com as pessoas e com as comunidades muito próxima, pronto e depois, e depois isto treina-nos	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
3 10-19	nós todos temos consciência que fazer ali uma obra, pese embora, o resultado futuro venha a ser positivo no momento é uma chatice. É uma chatice, para aquela gente, a gente faz lixo, faz pó, faz barulho, incomoda, mas portanto, nós passado dois ou três anos, essas pessoas que estiveram ali vão outra vez fazer isso para outro lado e portanto outra vez.. E pronto e depois já têm outras pessoas outra vez com que têm que...e depois, outra vez, e depois outra vez e pronto e este, esta sucessiva interação que nós vamos tendo, não é eu criei uma vez, fiz aqui uma fábrica e agora pronto. Eh pá que se lixe, quem xxx quem não vem ,não vem. Percebe? Não as nossas pessoas, todas os períodos ciclicamente estão obrigadas a integrar-se em novas comunidades e depois é em regiões diferentes	OBSERVÂNCIA
4 4-12	O facto de, também, nós termos uma estrutura acionista familiar, desde o início, também, de alguma forma, fomenta e preserva esta cultura, porque, de facto, a nossa estrutura acionista, pá, desde o início, do, do fundador, a... que, que sempre teve esta preocupação e portanto, e, e ao ter esta preocupação, r epare, quer dizer, ele... nós ainda temos hoje uma coisa que se chama a Vila Mondego que foi porque a Mota vai, porque a empresa foi fundada em Angola e quando a Mota veio para Portugal, a seguir ao, à Revolução, em 74, a primeira coisa que fez foi criar uma, uma Vila, ali ao pé do Mondego, onde colocou todas as pessoas que tinham vindo de África e não tinham sítio para ficar, percebe?	TRANSFORMACIONAL
5 24-29	mas aquilo que para nós é mais importante para o sucesso depois da nossa operação é, de facto, as pessoas terem esta capacidade de trabalharem umas com as outras e de rapidamente se integrarem num equippe, seja ela qual for, seja ela qual for. Eu posso gostar mais de umas, posso gostar menos de outras, mas agora eu tenho que trabalhar em equippe,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

5 30-34	uma atividade, centrada na engenharia, que, obviamente tem uma cultura própria enquanto... acha que os faz estarem mais focados no seu papel e focados naquilo que tem que ser o papel da empresa e o sucesso da empresa ou, ou, ou não?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5/6 36-1	Respondente2: Eu acho que sim. Eu acho que sim. a engenharia prepara-nos de uma determinada maneira, quer a gente goste, quer não, mas pronto prepara-nos de uma determinada maneira, molda-nos de uma determinada maneira, é para atingir resultados, para ser eficazes, é esse o objetivo da engenharia, não é? É a eficácia, mais nada, não é?	EFICIÊNCIA
6 10-15	Prepara-nos muito para obtenção de resultados, para o raciocínio analítico, para, para, para a eficácia, isso, para a matemática, para o raciocínio abstrato, também, porque, porque a matemática assim é, agora, prepara-nos pouco para o trabalho em equipe, não é? Portanto, isso é uma preocupação que depois aqui o Luís tem tido e que temos feito, enfim e... e as nossas, todas as nossas ações têm que ir muito nesse, nesse sentimento.	EFICIÊNCIA
6 34-37	se misturarmos estas duas valências que é o facto de termos de trabalhar em equipa e termos constantemente, digamos, uma pressão para o empreendedorismo, para a criação de negócios, a criação de, a entrada nos mercados, etc., etc... isto cria de facto uma dinâmica...	EFICIÊNCIA
8 18-21	Não ganhamos projetos, não ganhamos projetos. Aliás e depois é uma, depois tem uma outra coisa, eu sei que todas as indústrias são competitivas, mas eu enfim, no grupo já desempenhei várias funções e já passei por vários negócios eh pá e a indústria da construção é altamente competitiva, altamente competitiva.	EFICIÊNCIA
8 23-25	Mas pronto, obriga-nos também, claro a uma constante procura de eficácia de melhoria e não sei quê porque se não, as nossas margens e você vê os nossos resultados e vê que as nossas margens são, são, são pequenas.	EFICIÊNCIA
10 1-11	: Muitas vezes não é. Eu percebo o que quer dizer e estou de acordo com isso. É evidente que qualquer país, enfim, latino-americano ou africano tem preocupações ambientais e de sustentabilidade, enfim, diferentes daquelas que nós temos cá, pronto. Para não dizer, diferentes, mas os nossos clientes lá, comportam-se como se, eh pá um cliente americano, em África, comporta-se como se estivesse nos Estados Unidos. Ponto final, parágrafos. Eh pá, se for... e nós, portanto, habituamo-nos a isso também e nós, portanto, comportamo-nos também como o cliente nos exige e portanto isso, muitas vezes, o facto de estarmos nessas geografias, sei lá, as empresas mineiras que estão no Perú, para as quais nós trabalhamos, pá têm exigências, de, de, de, em termos de sustentabilidade e em termos ambientais que se calhar nós não temos aqui	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
12/13 36-3	É mais, eu acho que é mais proatividade do que reatividade, de facto, nós permanentemente temos esta, esta, esta preocupação, às vezes, até, eu diria... mas isso é mais uma preocupação da nossa própria estrutura de topo que de facto... essa, essa, essa, esse permanente... atenção, pronto. Essa permanente atenção aquilo que é aquilo que se vai passando à volta e aquilo que... pá, seja, dos, dos, dos fundos europeus, seja das associações, seja de, enfim, uma série de, eu diria, de, de, de atividades que a própria sociedade vai desenvolvendo	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13 19-21	Temos essa preocupação. Pronto. De permanentemente ter essa interação, enfim, agora vou dizer aqui um cliché, com a sociedade civil, não é? Pronto. Tudo aquilo que é desenvolvido agente está lá.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 10-17	E repare isto é uma coisa que é, que não é mal vista na organização. Porque podia ser. A organização podia dizer assim: eh pá não percam tempo com esses gajos, não percam tempo isto, não percam tempo com aquilo, vai mas e trabalhar. Respondente1: Não, não é incentivado. Respondente2: Não, não é. É... isto de facto é incentivado e é motivado pronto, pá, constantemente a gente está a receber mails, olha há aqui mais esta coisa recebem lá a pessoa para ver se isso tem interesse, olha está aqui mais este recebem lá, olha recebem lá.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 18-21	Agora vamos fazer parte daquele challenge em outubro. Estamos completamente abaixo de água, mas mesmo assim, vamos tentar arranjar, não sei muito bem aonde mais um pedacinho para conseguir aceitar o convite que nos endereçaram...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 23-28	: Para fazermos parte aí, portanto, de um challenge nacional que visa, também, digamos, reflexão sobre temas da sustentabilidade, curiosamente, também.	INTEGRAÇÃO

	Respondente2: Sim e portanto, ou seja, nós de fato, procuramos, a esse nível de envolvimento com a sociedade e com essas atividades todas, enfim, extra empresa, mas que com ela implica, nós, de facto, dedicamo-nos a isso. Pronto, temos essa coisa, eu acho...	ESTRATÉGICA
15 7-9	[RELAÇÃO COM UNIVERSIDADES] Eu sei que é difícil porque por vezes não temos propriamente os mesmos objetivos muitas vezes, não é? Mas quer dizer, por exemplo, eu acho que aí nós podíamos ganhar muito.	EFICIÊNCIA
16 28-32	Uma equipe dedicada a isso e como o Luís dizia, portanto, de facto, mas quer dizer, não é, não é uma coisa disseminada na organização. AMM: Exatamente. Respondente2: Não é. Vamos ser francos. Isso, de facto, decorre da família ser maioritária e ter a maioria do capital.	EFICIÊNCIA
17 13-23	a Sustentabilidade é, digamos, uma espinha dorsal, e eu acho que ninguém, dentro do grupo, a... começando pelo nosso chairman, começando pelo nosso CEO, por toda as pessoas, o Eduardo Pimentel, eu próprio, pela parte que me tica, digamos, o tema da Sustentabilidade e todos os colaboradores que são, verdadeiramente, quem dá corpo depois à sua, à sua afirmação, a Sustentabilidade é algo que é, digamos, absolutamente inerente: nós não vemos isso digamos, eu acho que é quase como respirar. A... para nós é uma matéria que é absolutamente intrínseca. A.. mas é intrínseca, no sentido, afirmativo, ou seja, não é intrínseca porque tem mesmo que ser, é porque nós acreditamos genuinamente que isso é fundamental e que é a nossa forma de estar e portanto isso, eu diria que é a espinha dorsal.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
17 25-35	Naturalmente depois a ação do dia-a-dia é feita por uma série de outras matérias, como é evidente, por um conjunto de prioridades, mas onde eu diria que, digamos, no âmbito de todas essas prioridades que são colocadas, elas têm que visar sempre uma proteção de risco, uma garantia de sustentabilidade a longo prazo, uma proteção das pessoas, por via da segurança que foi um pilar que há bocadinho, por, por lapso não mencionei, e que também é fundamental na nossa visão de Sustentabilidade, a segurança. E que aqui temos uma responsabilidade acrescida. A segurança enquanto, digamos, enquanto proteção, digamos civil, digamos, assim, enquanto responsabilidade civil, não é? E a segurança das nossas pessoas e das pessoas com que nós, que trabalham connosco, não é? E portanto isso é, é, digamos, central na nossa, na nossa forma de estar e na nossa visão de, de estratégia.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
18 1-6	o que é que eu tenho que arranjar: carteira! Isto é uma empresa de projetos. A carteira é uma angústia. É uma preocupação permanente. Pronto. Se quiser assim, eh pá, é uma prioridade, eu arranjar carteira é uma prioridade, porque eu trabalho por projetos, pá, e a gente tem 26.000 pessoas aqui a trabalhar, pá, se eu não arranjar projetos para amanhã..., portanto, quer dizer.. percebe o que é que eu estou a dizer?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
18 8-22	: Outra prioridade cash flow. AMM: Sim. Claro. Respondente2: Eh pá eu preciso de receber dos clientes. Nós estamos em alguns países que é difícil. É difícil. Pagam, pagam sempre, mas pagam a longo prazo, portanto... outra coisa do dia-a-dia, o cash flow, o cash Flow, o cash flow, o cash flow, portanto se disser assim eh pá vocês acordam todos os dias a pensar na Sustentabilidade, eh pá, não, não. Agora também lhe posso dizer, por exemplo, nós temos uma análise de riscos e na última comissão executiva, da qual eu faço parte, estivemos a discutir, essa, essa, esse relatório, do último relatório de riscos eh pá e o ponto onde nós, de facto, estivemos ali com maior preocupação e que temos que fazer, há razões para melhorar isso, foi, por exemplo, os índices de frequência e o índices de gravidade. Dos acidentes de trabalho Foi o ponto que nós nos focámos, daquele relatório de riscos, enfim, nós identificamos uma série de riscos, como o cash flow, a carteira, não sei quê, o ponto que a gente se deteu ali, se deteve ali mais tempo foi, de facto, eh pá, temos que...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
19 11-12	Porque seu não tiver uma empresa sem valor, eu não consigo criar valor para a sociedade.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
19 19-21	Isso é, isso é core, portanto, quando nós vemos a criação de valor para empresa, nós estamos sempre a ver o reflexo inerente disso para a sociedade. Respondente2: Certo. Para a sociedade.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

19 25-27	é criar valor para empresa para depois conseguir criar valor para sociedade ou é criar valor para sociedade para criar valor para empresa?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
21 18-30	Mas se reparar mesmo a própria criação da fundação, por exemplo, é uma, uma... foi um passo importante, porque, porque nós, às tantas, começávamos a ter uma série de... nós estamos em muitos países, não é? Isto é um, hoje em dia, é uma atividade muito dispersa e começávamos a ter tanta a.... Ação, digamos assim, que às tantas, pensou-se eh pá não, tudo isto que forem ações de Responsabilidade Social e não sei quê passa para a responsabilidade da fundação, pá isto, isto faz parte da nissa estratégia, não é? Ou seja, eu em vez de deixar aquilo ao, ao, ao nível dos vários países. Respondente1: Ao livre arbítrio Respondente2: e ao livre arbítrio de cada um, não, eh pá vamos centralizar isto, vamos fazer uma fundação, vamos centralizar estas atividades na fundação e vai ser a fundação, por exemplo que, relativamente à Responsabilidade Social, que vai tratar este tema e que vai...	EFICIÊNCIA
22 13-18	também está corporizada, portanto na, na, na nesta, nesta vertente de Recursos Humanos e Sustentabilidade, com uma ótica de que não é apenas para parecer bem, ou seja, porque entendemos, digamos, que há trabalho a fazer aqui nesta matéria e há um alinhamento a fazer com aquilo que são as preocupações de negócio, as preocupações estratégicas, etc., etc., não é? Se isso pode ser mais reforçado, mais alinhado, isso seguramente que sim, eu acredito que sim.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
22/23 22-2	a Sustentabilidade é muito a espinha dorsal disto tudo, está muito, digamos, no âmago, de todas as decisões que tomamos, quando estudamos carteira, quando estudamos entrada em mercados, quando estudamos o movimento associativo, quando estudamos, digamos uma, um processo de inovação. Respondente2: Sim Respondente1: Quando, pretendemos, digamos, criar inovação e melhoria ao nível do desempenho ambiental, etc., etc., isso de alguma forma, acaba por ser, digamos, um vetor que eu diria que está sempre, digamos, a acompanhar aquilo que é a consecução do Plano Estratégico, porque nós não conseguimos, digamos, nós não conseguimos prosseguir o nosso Plano Estratégico... Sem melhorarmos, digamos, aquilo que é a... o desenvolvimento das capacidades das nossas pessoas, sem melhorarmos os nossos índices de segurança, sem melhorarmos a nossa performance ambiental porque tudo isso de alguma maneira vai acabar por ter também uma tradução naquilo que é a consecução, portanto, do, do nosso plano estratégico e portanto... agora, se poderá haver, digamos, um, um exercício de alinhamento, digamos, mais estreito, entre o momento da formulação da estratégia e o momento, digamos, da conceção, daquilo que é o roadmap para a sustentabilidade, acredito que sim...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
26 25-37	tem muito a ver com o nosso modelo de Governace também e isso é e eu acho que isso é muito importante e tem que estar e tem preceder, também, aqui, digamos, à compreensão, do nosso modus operandi (...) Mas no nosso modelo de Governo, digamos, e isso é válido, não apenas para o tema da Sustentabilidade, mas de uma forma geral, para todos os outros temas, não é? Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de diretrizes e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
27 4-5	efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
27 12-15	O primeiro desafio, eu diria, e é, digamos, um dos esforços que estamos a tentar fazer é ter essa visibilidade, dar essa visibilidade e fazer essa caracterização e depois numa segunda fase começar, digamos, a dirigir mais para conseguirmos unir melhor esforços, concentrar melhor, digamos, energias, orgamentos...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
28 4-9	digamos, evolutivo, mas este ano conseguimos uma substancial melhoria naquilo que é a nossa capacidade de consolidar indicadores, de caracterizar mais abrangentemente, digamos, a atividade que fomos fazendo nos vários pilares da Sustentabilidade dentro das várias, ao longo do tempo, dentro das várias geografias e de conseguir uma maior cobertura daquilo que são os indicadores do GRI.	EFICIÊNCIA

28 25-31	Estamos a fazer uma avaliação de um conjunto de barómetros, e aí, eu diria que é por questões reputacionais e interessa-nos e isso interessa-nos sempre e eu acho que também tem a ver com... vá lá com o carinho que nós temos em relação aquilo que é o património do grupo e o valor, digamos, da marca etc. e portanto, do ponto de vista reputacional, se temos isto, e ainda por cima hoje saímos daqui ainda mais contentes porque ficamos a saber que afinal, estamos... Do ponto de vista de sustentabilidade, gostamos que também possa ter, digamos, visibilidade e que possa ter, digamos, um efeito reputacional e portanto, e estamos a querer também perceber que tipo de rankings nós podemos vir a participar, um deles é o Dow Jones, portanto, que estamos neste momento a avaliar. Em que medida é que fará sentido para nós, do ponto de vista de custo benefício, poder vir a procurar, digamos, incidir, não é?	EFICIÊNCIA
28/29 34-2	De um ponto de vista pragmático, isto é muito importante para os nossos investidores e para os nossos clientes. AMM: Pois é Respondente2: Como lhe disse os nossos clientes são multinacionais, não é? AMM: Claro Respondente2: e portanto, cada vez mais, eles nos vão exigir este... AMM - Exigem Respondente1: Claro Respondente2: Exigem-nos isto e portanto isto é aquilo que nos vai conseguir também pôr no botão da frente, não é? Porque qualquer dia, eu se não cumprir estes mínimos olímpicos, como diz o Luís, nem entro, nem entro não é? Respondente1: Sim, sim. Nem entro na corrida. Respondente2: Nem entro na corrida e portanto, quer dizer, sob um ponto de vista pragmático eu vou ter que fazer isto. Ou sim ou sim. AMM: Claro Respondente2: Porque eu necessito, porque os meus investidores assim o vão exigir e porque, e porque os meus clientes também assim o vão exigir...	EFICIÊNCIA
30 7-12	No nosso entendimento nós temos é que conseguir somá-las e agregá-las para conseguir, de facto, ter a noção real do que isso significa, do que isso representa e depois da nossa capacidade, de alguma forma, de utilizar isso ao serviço daquilo que é a nossa atividade e da nossa, e da nossa, digamos e do imperativo de podermos de facto ir a jogo e continuar, portanto, a ter, digamos, a atração e a atratividade de podermos nos qualificar para efeitos de concursos, etc., etc., etc.,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
1 32-41	eu diria, grande parte daquilo que são as nossas ações que desenvolvemos no conceito de Sustentabilidade que é aquilo que as nossas pessoas pelas qualificações que têm e pela, digamos, pelo valor intrínseco daquilo que é o trabalho que desenvolvem conseguem colocar ao serviço das comunidades e portanto, isso é outro e, na nossa opinião, provavelmente um dos patrimónios mais ricos que nós temos de Sustentabilidade que é, de facto, a possibilidade que temos de contar, digamos, com uma, com uma, força de trabalho muito qualificada em muitas matérias e que permitem, de facto, nós corporizarmos aqui uma série de, uma série de iniciativas de, digamos, de, de cuidado, digamos com as comunidades locais, de cuidado com as famílias dos próprios colaboradores, etc., etc.,	EFICIÊNCIA
2 7-14	isso é notório num série de contribuições que fizemos em diversos mercados no grupo, nós conseguimos, pelo tipo de competências que temos, pela, pela, pelas soluções de engenharia, que somos capazes, digamos, de criar, levar, digamos, aquilo que se calhar através de um mero donativo económico e que muitas	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

POSICIONAMENTO  
FACE  
STAKEHOLDERS

2 15-18	Uma ação de voluntária, das nossas pessoas e que fazem com que elas tenham essa dimensão e que permite que essa dimensão depois toque uma série de, Social ou de Sustentabilidade, nós conseguimos por essa via, não só, digamos, criar, digamos, um espírito de compromisso nas nossas pessoas porque se sentem,	OBSERVÂNCIA
2 19-23	um dia de trabalho dos nossos quadros permitiu requalificar orfanatos, e uma série, digamos, de equipamentos sociais, onde eu diria que, possivelmente, se calhar, se estivéssemos a falar de uma empresa ligada à banca ou aos serviços, não teriam, digamos, os meios de conseguirem, em tão pouco tempo, criar esse tipo de resultado, não é?	OBSERVÂNCIA
2 29-30	mas por outro lado, se, se nós refletirmos um pouco, a nossa atividade é daquelas que maior interação tem com as comunidades.	EFICIÊNCIA
2 32-36	nós somos como aqueles circos que havia antigamente, não é? que chegam, montam a tenda, estão ali um bocado de tempo e depois desmontam a tenda e vão-se embora para outro lado, só e portanto isto obriga-nos a uma interação com as comunidades diferentes do que, por exemplo, uma unidade fabril, digamos assim	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2/3 40-1	construir uma estrada, muda totalmente a vida das pessoas que estão ali e que vivem ali à beira da estrada, ou construir uma escola, ou construir um hospital, ou construir uma barragem, enfim e, e esta, esta interação que nós temos com as comunidades leva-nos, também, a criar essa proximidade com as pessoas, percebe?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 2-7	temos que nos entender com as pessoas que estão ali à nossa volta porque umas gostam daquilo, outras que não gostam, outras que gostaram mais, outras terão os seus interesses e portanto nós muito rapidamente temos que criar ali, até porque fruto do trabalho que temos que fazer, uma relação com as pessoas e com as comunidades muito próxima, pronto	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 10-14	nós todos temos consciência que fazer ali uma obra, pese embora, o resultado futuro venha a ser positivo no momento é uma chatice. É uma chatice, para aquela gente, a gente faz lixo, faz pó, faz barulho, incomoda, mas portanto, nós passado dois ou três anos, essas pessoas que estiveram ali vão outra vez fazer isso para outro lado e portanto outra vez	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3 17-19	Não as nossas pessoas, todas os períodos ciclicamente estão obrigadas a integrar-se em novas comunidades e depois é em regiões diferentes	OBSERVÂNCIA
4 6-12	a nossa estrutura acionista, pá, desde o início, do, do fundador, a... que, que sempre teve esta preocupação e portanto, e, e ao ter esta preocupação, repare, quer dizer, ele... nós ainda temos hoje uma coisa que se chama a Vila Mondego que foi porque a Mota vai, porque a empresa foi fundada em Angola e quando a Mota veio para Portugal, a seguir ao, à Revolução, em '74, a primeira coisa que fez foi criar uma, uma Vila, ali ao pé do Mondego, onde colocou todas as pessoas que tinham vindo de África e não tinham sítio para ficar	EFICIÊNCIA
4 14-18	esta preocupação que houve, desde o início, também foi, de alguma forma, reforçando... ou seja, nós por natureza do nosso negócio já somos obrigados a esta interação constante com as comunidades e com toda a gente, depois ainda por cima com esta estrutura acionista que nós temos, familiar, que se tem mantido, felizmente, ao longo do tempo e que nos tem dado uma estabilidade	EFICIÊNCIA
5 15-18	principal resultado do nosso trabalho é o trabalho em equipe, porque de facto nós, e depois nós temos outra coisa, as nossas equipes, a... estão também sempre, ou seja, nós não temos equipes muito fixas, as equipes das obras vão, vão ali para fazer aquele projeto.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5 20-24	mas depois amanhã, o Manuel e o Joaquim até vão para aquele projeto, mas o Pedro e a Mariana, já vão para outro e vão-se juntar a outra equipe e estes vão-se juntar aquela equipe, mas têm que continuar a trabalhar em equipe, e depois têm que continuar a trabalhar em equipe, e depois têm que continuar a trabalhar em equipe	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

5 26-29	é, de facto, as pessoas terem esta capacidade de trabalhar em umas com as outras e de rapidamente se integrarem num equipo, seja ela qual for, seja ela qual for. Eu posso gostar mais de umas, posso gostar menos de outras, mas agora eu tenho que trabalhar em equipe,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
6 35-37	termos de trabalhar em equipa e termos constantemente, digamos, uma pressão para o empreendedorismo, para a criação de negócios, a criação de, a entrada nos mercados, etc., etc., isto cria de facto uma dinâmica...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA NEGAÇÃO
8 13-15	Para esta coisa de estar sempre a fazer novos projetos e à procura de novos desafios e... nós estamos sempre a fazer novas coisas, não é? Quer dizer, quem não tiver esta mentalidade não aguenta isto e depois sai.	
10 1-20	É evidente que qualquer país, enfim, latino-americano ou africano tem preocupações ambientais e de Sustentabilidade, enfim, diferentes daquelas que nós temos cá, pronto. Para não dizer, diferentes, mas os nossos clientes lá, comportam-se como se, eh pá um cliente americano, em África, comporta-se como se estivesse nos Estados Unidos. AMM: Certo. Respondente2: Ponto final, parágrafo. Eh pá, se for... e nós, portanto, habituamo-nos a isso também e nós, portanto, comportamo-nos também como o cliente nos exige e portanto isso, muitas vezes, o facto de estarmos nessas geografias, sei lá, as empresas mineiras que estão no Perú, para as quais nós trabalhamos, pá têm exigências, de, de, de, em termos de Sustentabilidade e em termos ambientais que se calhar nós não temos aqui. AMM: Certo Respondente2: Percebe? Se calhar, se calhar nós não temos aqui. Portanto às vezes o facto das geografias, depende muito dos clientes para quem nós trabalhamos e nós, de facto, olhamos e como fazemos obra pública e obra muito grande, nós trabalhamos para multinacionais. AMM: Muito engraçado. Respondente2: e portanto isso, o facto de, isso até é mais difícil porque se vocês está numa geografia que nada está preparado para aquilo e de repente tem que trabalhar nessa geografia como se estivesse num país evoluído onde tem tudo, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 3-20	Nós este ano estamos a integrar 130 jovens... AMM: ok Respondente1: qualificados para as nossas três regiões geográficas, a nível do grupo. Eles vão estar três semanas em modo de pressão alta, permanentemente a trabalhar em lógicas em que vão lidar com o desconhecido, vão trabalhar em ambiente de grupo, inclusivamente, apesar de termos equipas remotas porque vamos estar a fazer uma integração, simultaneamente, com fusos horários em tempo real e portanto, até lidando com o desafio do fuso horário, eles vão estar constantemente a trabalhar, digamos, remotamente e em lógica de grupo com pessoas que se vão conhecer, agora nesta fase de integração, durante estas três semanas, precisamente com o intuito de, não só ganharem, digamos, a visão de cultura, a visão de valores do grupo, etc., etc., conhecerem, digamos, uma network, daquilo que são os serviços centrais e aquilo que pode ser o apoio, que podem ter aqui dos headquarters para depois o trabalho que vão desenvolver nas geografias e nos negócios, mas também para criarem já, também, aquela cultura de adaptação e de compromisso, digamos, com a matéria Sustentabilidade quando forem, portanto, depois, mobilizados para os respetivos mercados, portanto essa preocupação é algo que nós tentamos trabalhar, eu diria, logo na infância assim que começamos a integrar, digamos, as pessoas.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 29-34	no primeiro momento em que as pessoas estão a integrar o grupo e que acreditamos que é uma forma de irem muito mais escudadas e muito mais preparadas quando se colocam depois já em ambiente de, de, em ambiente de, de, em contexto real de, de trabalho, já têm laços criados, já têm uma rede que é algo que é fundamental numa lógica de circo, ou seja, se alguma coisa precisa, de alguma maneira, de sustentar aquelas pessoas é a rede	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11/12 39-2	é criar esta sensação de rede que é absolutamente fundamental e que é a forma de as pessoas sentirem que, não obstante aquilo que é a atividade, porque essa atividade, de facto, muitas vezes leva à exiguidade, leva ao isolamento, leva a uma grande distância, digamos, a uma, até a deficiências e limitações do	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

	ponto de vista das próprias comunicações, porque isso é inerente, digamos, mas a sensação de que existe uma rede e é esse compromisso e é esse sentimento que é importante criar desde logo.	
12-26-27	A tecnologia é um só um meio de facilitar isso, o que está no âmbito, é de facto isso, é a rede humana, a rede de partilha.	TRANSFORMACIONAL
12/13-38-	mas isso é mais uma preocupação da nossa própria estrutura de topo que de facto...essa, essa, essa, esse permanente... atenção, pronto. Essa permanente	INOVAÇÃO
4	atenção aquilo que se vai passando à volta e aquilo que... pá, seja, dos, dos, dos fundos europeus, seja das associações, seja de, enfim, uma série de, eu diria, de, de, de actividades que a própria sociedade vai desenvolvendo que eu... eu agora vou dizer uma coisa que você não, se você disser que eu disse, eu digo que não disse.	ESTRATÉGICA
13-6-10	Às vezes aquilo até me parece por excesso porque nós participamos em tudo, pronto. Nós, eh pá eu às vezes comento isto com o Luís, eh pá Luís nós participamos em tudo, em tudo. Eh pa vem um tipo com uma eee, eeee, eh pá isto pode ser interessante. Eh pá lá vem mais um, eeee, eeee, eh pá isto pode ser interessante, é sempre a nossa reacção, percebe?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13-19-21	Temos essa preocupação. Pronto. De permanentemente ter essa interacção, enfim, agora vou dizer aqui um cliché, com a sociedade civil, não é? Pronto. Tudo aquilo que é desenvolvido agente está lá.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-23-30	estive a participar porque sou conselheiro agora do movimento 2020 que é um movimento muito recentemente criado em Portugal que visa o desenvolvimento da comunidade e das pessoas e portanto é, digamos, uma lógica associativa que está criada e que reúne uma série de pessoas de uma série de organizações em Portugal para debater um conjunto de temas relacionados com a formação, com o desenvolvimento das pessoas, das comunidades, etc., etc., portanto esse é mais um convite que nos foi endereçado e onde, ontem, lá estive a fazer representação institucional em nome da Mota-Engil,	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13/14-38-	conseguir caracterizar e mapear a quantidade de pessoas, porque a cada representação que qualquer quadro nosso está a fazer, ele está a fazer, no fundo em nome do grupo, não é? E muitas vezes nem nós temos a dimensão	OBSERVÂNCIA
9	Respondente2: Claro	
	Respondente1: e a expressão do que isso significa. E portanto um dos trabalhos que nós fomos procurando iniciar este ano é ter a capacidade de ir fazendo a caracterização e o mapeamento de todas as matérias onde nós temos quadros nossos envolvidos a fazerem palestras a darem, portanto, testemunhos, a fazerem... portanto, a estarem associados, portanto, em movimentos associativos, etc., etc., porque, de facto, é uma imensidão de pessoas que trabalham nesse sentido.	
15-3-6	agora vou fazer uma crítica se calhar a nós, e se calhar à comunidade nesse aspeto. Eu acho que nós, embora a gente tenha vindo a promover mais isso, eu acho que nós ainda temos pouca interacção, por exemplo, com as universidades,	NEGAÇÃO
15-15-18	nós temos várias ações concretas que fomos desenvolvendo em alguns núcleos de negócio e em alguns programas que temos com universidades no contexto até inclusivamente de formação de cursos de especialização, de pós-graduações...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
15-20-23	, acho que é, digamos, um trabalho que temos que conseguir consolidar de levar digamos a, o músculo de engenharia que temos, como um todo, como um bloco, em bloco, digamos assim, e conseguir levar isso, de uma forma estruturante, portanto, para as universidades.	OBSERVÂNCIA
16-19-22	nós fizemos um trabalho de parceria muito forte com a nossa área de investidor relations e, portanto, a... agora, de facto, no ano, tem toda a razão, nisso que diz, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
	Respondente2: não, não. Percebo o que o António está a dizer.	

18 21-32	<p>identificamos uma série de riscos, como o cash flow, a carteira, não sei quê, o ponto que a gente, se deteve ali mais tempo foi, de facto, eh pá, temos que...</p> <p>Respondente1: Estabilizar isto.</p> <p>Respondente2: Estabilizar e retomar outra vez aqui, as nossas preocupações com o índice de frequência e de gravidade, percebe?</p> <p>AMM: Claro que si, claro que sim.</p> <p>Respondente2: A... só para lhe dizer que foi daquele Rela...e nós temos uma série de riscos identificados.</p> <p>Respondente1: certo</p> <p>Respondente2: Entre os quais estes que eu lhe falei, mas o que nós nos dedicámos ali, e de facto, estabelecemos ali, algumas medidas, foi, por exemplo, relativamente a estes, a estes coisos. Isso reflete a tenção do grupo com este tema, não é?</p>	OBSERVÂNCIA
19 25-28	<p>: qual é que é a preocupação é criar valor para empresa para depois conseguir criar valor para sociedade ou é criar valor para sociedade para criar valor para empresa? Eu diria, é criar valor para a empresa, claramente.</p>	EFICIÊNCIA
20/21 34-3	<p>Nós não... porque isto de facto é muito, quer dizer, nós, dada a... mais uma vez, a nossa interação com, com, com as comunidades à volta eh pá é brutal, ou seja, e portanto, mesmo que nós não quiséssemos a Sustentabilidade de, de tudo isto é, é quase uma inevitabilidade, percebe o que é que eu estou a dizer?</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
21 18-30	<p>mesmo a própria criação da fundação, por exemplo, é uma, uma... foi um passo importante, porque, porque, porque nós, às tantas, começávamos a ter uma série de... nós estamos em muitos países, não é? Isto é um, hoje em dia, é uma atividade muito dispersa e começávamos a ter tanta a... Ação, digamos assim, que às tantas, pensou-se eh pá não, tudo isto que forem ações de Responsabilidade Social e não sei quê passa para a responsabilidade da fundação, pá isto, isto, isto faz parte da nissa estratégia, não é? Ou seja, eu em vez de deixar aquilo ao, ao, ao nível dos vários países.</p> <p>Respondente1: Ao livre arbitrio</p> <p>Respondente2: e ao livre arbitrio de cada um, não, eh pá vamos centralizar isto, vamos fazer uma fundação, vamos centralizar estas atividades na fundação e vai ser a fundação, por exemplo que, relativamente à Responsabilidade Social, que vai tratar este tema e que vai...</p>	OBSERVÂNCIA
26 33-5	<p>Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de diretrizes e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida, digamos, no dia-a-dia, e isso cria, digamos, um efeito de centralização versus descentralização que é assim, é inerente, é um trade of, digamos assim, do nosso próprio modelo de Governance e que faz com que, do ponto de visto de, quando nós pensamos, digamos, ao mais alto nível da Sustentabilidade, faz com que um dos grandes desafios, efetivamente, sejam conseguir criar, digamos, um efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
28 23-31	<p>estamos até em conjunto com a BSCD, que é a associação que nos representa aqui também, nós somos, estamos, também, estamos também integrados. Estamos a fazer uma avaliação de um conjunto de barómetros, e aí, eu diria que é por questões reputacionais e interessa-nos e isso interessa-nos sempre e eu acho que também tem a ver com... vá lá com o carinho que nós temos em relação aquilo que é o património do grupo e o valor, digamos, da marca etc. e portanto, do ponto de vista reputacional, se temos isto, e ainda por cima hoje saímos daqui ainda mais contentes porque ficamos a saber que afinal, estamos...</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
28/29 37-24	<p>Em que medida é que fará sentido para nós, do ponto de vista de custo benefício, poder vira procurar, digamos, incidir, não é?</p> <p>Respondente2: De um ponto de vista pragmático, isto é muito importante para os nossos investidores e para os nossos clientes.</p> <p>AMM: Pois é</p> <p>Respondente2: Como lhe disse os nossos clientes são multinacionais, não é?</p> <p>AMM: Claro</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Respondente2: e portanto, cada vez mais, eles nos vão exigir este...  
 AMM – Exigem  
 Respondente1: Claro  
 Respondente2: Exigem-nos isto e portanto isto é aquilo que nos vai conseguir também pôr no botão da frente, não é? Porque qualquer dia, eu se não cumprir estes mínimos olímpicos, como diz o Luís, nem entro, nem entro não é?  
 Respondente1: Sim, sim. Nem entro na corrida.  
 Respondente2: Nem entro na corrida e portanto, quer dizer, sob um ponto de vista pragmático eu vou ter que fazer isto. Ou sim ou sim.  
 AMM: Claro  
 Respondente2: Porque eu necessito, porque os meus investidores assim o vão exigir e por que, e porque, e porque os meus clientes também assim o vão exigir...  
 Respondente1: Certo.  
 Respondente2: E portanto, enfim, sob o ponto de vista pragmático, vamos ter que andar por aí.  
 Respondente 1: Do ponto de vista filosófico, é uma pena não o fazermos porque nós já o fazemos.

**LIDERANÇA DE RSE**

4 5 21 fomenta e preserva esta cultura, porque, de facto, a nossa estrutura acionista, pá, desde o início, do, do fundador, a... que, que sempre teve esta preocupação e portanto, e, e, e ao ter esta preocupação, repare, quer dizer, ele... nós ainda temos hoje uma coisa que se chama a Vila Mondego que foi porque a Mota vai, porque a empresa foi fundada em Angola e quando a Mota veio para Portugal, a seguir ao, à Revolução, em 74, a primeira coisa que fez foi criar uma, uma Vila, ali ao pé do Mondego, onde colocou todas as pessoas que tinham vindo de África e não tinham sítio para ficar, percebe? Quer dizer, repare... e isto há pá, olhe em 74 ou 75, nem sei bem agora, mas, mas está aí na história do grupo, não é? Ou seja, esta preocupação que houve, desde o início, também foi, de alguma forma, reforçando... ou seja, nós por natureza do nosso negócio já somos obrigados a esta interação constante com as comunidades e com toda a gente, depois ainda por cima com esta estrutura acionista que nós temos, familiar, que se tem mantido, felizmente, ao longo do tempo e que nos tem dado uma estabilidade, e com esta preocupação que, que, que, que esta família acionista sempre teve, não é? O nosso acionista de referência também foi reforçando essa cultura e portanto, enfim, daí talvez nós termos esta...

1 1 14-32 aquilo que pode ser o apoio, que podem ter aqui dos headquarters para depois o trabalho que vão desenvolver nas geografias e nos negócios, mas também para criarem já, também, aquela cultura de adaptação e de compromisso, digamos, com a matéria Sustentabilidade quando forem, portanto, depois, mobilizados para os respetivos mercados, portanto essa preocupação é algo que nós tentamos trabalhar, eu diria, logo na infância assim que começamos a integrar, digamos, as pessoas. E com este programa temos a possibilidade de fazermos de uma forma absolutamente sistemática, porque fica tudo concentrado, com todos os desafios logísticos e de engenharia que nós Recursos Humanos somos obrigados a nos formar também porque temos que ter aqui, eu tenho dito cada vez mais, todos nós que trabalhamos aqui nesta área de Recursos Humanos e Sustentabilidade temos que ter um bocadinho de engenheiros porque temos que prosseguir exatamente essa visão de, de, de procura de eficiências e de procura de lógica porque, de facto, é necessário e portanto, esse é um trabalho é uma preocupação que nós, que nós temos e que queremos cada vez mais reforçar, desde logo, no primeiro momento em que as pessoas estão a integrar o grupo e que acabamos que é uma forma de irem muito mais escudadas e muito mais preparadas quando se colocam depois já em ambiente de, de, em ambiente real, em contexto real de, de trabalho,

11/12 40-2	esta sensação de rede que é absolutamente fundamental e que é a forma de as pessoas sentirem que, não obstante aquilo que é a atividade, porque essa atividade, de facto, muitas vezes leva à exiguidade, leva ao isolamento, leva a uma grande distância, digamos, a uma, até a deficiências e limitações do ponto de vista das próprias comunicações, porque isso é inerente, digamos, mas a sensação de que existe uma rede e é esse compromisso e é esse sentimento que é importante criar desde logo.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12 26-27	A tecnologia é um só um meio de facilitar isso, o que está no âmago, é de facto isso, é a rede humana, a rede de partilha.	TRANSFORMACIONAL
12/13 36-4	... É mais, eu acho que é mais proatividade do que reatividade, de facto, nós permanentemente temos esta, esta, esta preocupação, às vezes, até, eu diria... mas isso é mais uma preocupação da nossa própria estrutura de topo que de facto...essa, essa, essa, esse permanente... atenção, pronto. Essa permanente atenção aquilo que é aquilo que se vai passando à volta e aquilo que... pá, seja, dos, dos, dos fundos europeus, seja das associações, seja de, enfim, uma série de, eu diria, de, de, de atividades que a própria sociedade vai desenvolvendo que eu... eu agora vou dizer uma coisa que você não, se você disser que eu disse, eu digo que não disse.	
13 12-14	Não mas, percebe o que é que eu estou a dizer, ou seja, nós procuramos sempre participar em tudo. É verdade ou não é Luís.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13 19-21	É assim. Temos essa preocupação. Pronto. De permanentemente ter essa interação, enfim, agora vou dizer aqui um cliché, com a sociedade civil, não é? Pronto. Tudo aquilo que é desenvolvido agente está lá.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13 23-30	no final do dia estive a participar porque sou conselheiro agora do movimento 2020 que é um movimento muito recentemente criado em Portugal que visa o desenvolvimento da comunidade e das pessoas e portanto é, digamos, uma lógica associativa que está criada e que reúne uma série de pessoas de uma série de organizações em Portugal para debater um conjunto de temas relacionados com a for mação, com o desenvolvimento das pessoas, das comunidades, etc., etc., portanto esse é mais um convite que nos foi endereçado e onde, ontem, lá estive a fazer representação institucional em nome da Mota-Engil, para fazer	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13/14 32-2	nesse contexto e portanto nós de facto estamos muito, muito empenhados, muito envolvidos nessa, nessa esfera. Temos um suporte também muito grande da nossa área de comunicação a.... E pela via da nossa fundação que também tem um papel muito participativo nessa, nessa, nessa matéria, mas também a este título, eu diria que é muito cultural isto que o Eduardo Pimentel refere porque uma das grandes, e... uma das grandes, um dos grandes desafios que eu, particularmente, tenho sentido este ano é até conseguir caracterizar e mapear a quantidade de pessoas, porque a cada representação que qualquer quadro nosso está a fazer, ele está a fazer, no fundo em nome do grupo, não é? E muitas vezes nem nós temos a dimensão	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 4-17	um dos trabalhos que nós fomos procurando iniciar este ano é ter a capacidade de ir fazendo a caracterização e o mapeamento de todas as matérias onde nós temos quadros nossos envolvidos a fazerem palestras a darem, portanto, testem-nos, a fazerem... portanto, a estarem associados, portanto, em movimentos associativos, etc., etc., porque, de facto, é uma imensidão de pessoas que trabalham nesse sentido. Respondente2: E repare isto é uma coisa que é, que não é mal vista na organização. Porque podia ser. A organização podia dizer assim: eh pá não percam tempo com esses gajos, não percam tempo isto, não percam tempo com aquilo, vai mas e trabalhar. Respondente1: Não, não é incentivado. Respondente2: Não, não é. É... isto de facto é incentivado e é motivado pronto, pá, constantemente a gente está a receber mails, olha há aqui mais esta coisa recebem lá a pessoa para ver se isso tem interesse, olha está aqui mais este recebem lá, olha recebem lá.	OBSERVÂNCIA
14 18-21	Agora vamos fazer parte daquele challenge em outubro. Estamos completamente abaixo de água, mas mesmo assim, vamos tentar arranjar, não sei muito bem aonde mais um pedacinho para conseguir aceitar o convite que nos endereçaram...	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
14 23-28	Para fazermos parte aí, portanto, de um challenge nacional que visa, também, digamos, reflexão sobre temas da sustentabilidade, curiosamente,	INOVAÇÃO

	também. Respondente2: Sim e portanto, ou seja, nós de facto, procuramos, a esse nível e é esse nível de envolvimento com a sociedade e com essas atividades todas, enfim, extra empresa, mas que com ela implica, nós, de facto, dedicamo-nos a isso. Pronto, temos essa coisa, eu acho...	ESTRATÉGICA
16-16-21	quando nós fizemos aqui a nossa task force para repensarmos um bocadinho, nomeadamente, o tema da, da sustentabilidade, darmos forma, portanto, a uma inflexão que fizemos, do ponto de vista da, da, da recolha e do, e vá lá, e forma que demos, por via do nosso relatório de sustentabilidade, nós fizemos um trabalho de parceria muito forte com a nossa área de investidor relations e, portanto, a..., agora, de facto, no ano, tem toda a razão, nisso que diz, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
19-7-12	só criando valor para empresa a gente cria valor para sociedade (...) criar valor para empresa para depois criarmos valor para sociedade. Porque seu não tiver uma empresa sem valor, eu não consigo criar valor para a sociedade.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
19-15-17	E eu acho... nós temos uma missão de serviço público e isso é, digamos, algo que faz parte da nossa natureza. Tudo o que nós fazemos tem, digamos, como resultado e como reflexo, um serviço público.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICO
20-18-20	pessoalmente, acredito convictamente nisso, quando nós estamos fazer algo pelo melhor da organização, isso tem uma tradução, inevitavelmente melhor para aquele contributo que estamos a dar para a sociedade	INOVAÇÃO ESTRATÉGICO
21-33-35	há dois anos António, corporizamos num pelouro, digamos, da Comissão Executiva, a sustentabilidade e, portanto isso, também foi uma inovação, ou seja, foi uma afirmação da importância, digamos, do tema...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICO
22-4-14	Não, é exatamente isso. Isso também resultou, digamos do, das competências e das valências que devíamos ter representadas, digamos, ao mais alto nível, não é? E portanto daí ter surgido, digamos, essa, essa, portanto essa valência, não é algo, representada a alto nível no grupo, pronto. Eu particularmente assumi esta pasta como disse e portanto tenho que fazer esse disclaimer, não é? Porque, de facto, a... é uma área muito nova para mim, ainda que já tivesse responsabilidades na área de Recursos Humanos, não as tinha na área da sustentabilidade e portanto é todo um trabalho que venho desenvolvendo desde o princípio do ano, em acumulação com o tema dos Recursos Humanos, mas, de facto, para dizer, ou seja, e também está corporizada, portanto na, na, na, na, nesta, nesta vertente de Recursos Humanos e Sustentabilidade	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICO
25-13-16	Depois eu diria a arte e o desafio e é essa a minha visão, digamos, sobre este tema é conseguirmos ligar estas peças todas e conseguirmos que a ação de todos seja, tenha, digamos, um fio condutor e tenha, portanto, uma visão de conjunto.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICO
26-31-38	Mas no nosso modelo de Governo, digamos, e isso é válido, não apenas para o tema da sustentabilidade, mas de uma forma geral, para todos os outros temas, não é? Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de diretrizes e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida, digamos, no dia-a-dia	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICO
27-2-5	quando nós pensamos, digamos, ao mais alto nível da Sustentabilidade, faz com com que um dos grandes desafios, efetivamente, sejam conseguir criar, digamos, um efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICO
30-4-12	António não veja qui nenhuma petulância da minha parte a dizer que fazemos ao mais alto nível, nem nada disso... AMM: Não, não, não, mas fazem-no. Mas é que não é fazem-no, pelo que eu vi, fazem-no. Respondente1: No nosso entendimento nós temos é que conseguir somá-las e agregá-las para conseguir, de facto, ter a noção real do que isso significa, do que isso representa e depois da nossa capacidade, de alguma forma, de utilizar isso ao serviço daquilo que é a nossa atividade e da nossa, e da nossa, digamos e do imperativo de podermos de facto ir a jogo e continuar, portanto, a ter, digamos, a atração e a atratividade de podermos nos qualificar para efeitos de concursos, etc., etc..	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

1 16-25	<p>António, nós temos, digamos, um braço armado muito forte no grupo que é a nossa fundação. Nós temos a fundação Manuela António da Mota que se dedica muito a iniciativas de Responsabilidade Social e portanto, esse é, eu diria, um dos braços armados que nós temos naquilo que, portanto, a nossa visão de Sustentabilidade, mas a visão é mais ampla do que apenas o conceito de Sustentabilidade, ele reporta-se naturalmente aquilo que é, digamos, a performance económica do grupo, isso é naturalmente, um pilar intrínseco, portanto, ao tema da Sustentabilidade e faz parte e enforma, digamos, o próprio Relatório de Sustentabilidade, portanto, na vertente económica, mas depois temos outras vertentes que, para nós, nos são particularmente caras.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 25-41	<p>Temos a vertente do, digamos, do desenvolvimento do potencial humano, esse para nós é muito mais amplo do que apenas, também, só estritamente o conceito de Responsabilidade Social, temos o pilar do desempenho ambiental que para nós também transcende aquilo que é meramente o conceito de Responsabilidade, também, Social e temos depois, eu diria, dentro deste, ou, digamos, próximo deste conceito de Desenvolvimento de potencial humano, digamos, aqui uma valência que na minha visão e creio que ela é, digamos, muito consensual dentro do grupo, aliás ela é aquilo que preenche, eu diria, grande parte daquilo que são as nossas ações que desenvolvemos no conceito de Sustentabilidade que é aquilo que as nossas pessoas pelas qualificações que têm e pela, digamos, pelo valor intrínseco daquilo que é o trabalho que desenvolvem conseguem colocar ao serviço das comunidades e portanto, isso é outro e, na nossa opinião, provavelmente um dos patrimónios mais ricos que nós temos de Sustentabilidade que é, de facto, a possibilidade que temos de contar, digamos, com uma, com uma, força de trabalho muito qualificada em muitas matérias e que permitem, de facto, nós corporizarmos aqui uma série de, uma série de iniciativas de, digamos, de, de cuidado, digamos com as comunidades locais, de cuidado com as famílias dos próprios colaboradores,</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4 6-8	<p>a nossa estrutura acionista, pá, desde o início, do, do fundador, a... que, que sempre teve esta preocupação e portanto, e, e a o ter esta preocupação,</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4 14-21	<p>Ou seja, esta preocupação que houve, desde o início, também foi, de alguma forma, reforçando... ou seja, nós por natureza do nosso negócio já somos obrigados a esta interação constante com as comunidades e com toda a gente, depois ainda por cima com esta estrutura acionista que nós temos, familiar, que se tem mantido, felizmente, ao longo do tempo e que nos tem dado uma estabilidade, e com esta preocupação que, que, que esta família acionista sempre teve, não é? O nosso acionista de referência também foi reforçando essa cultura e portanto, enfim, daí talvez nós termos esta...</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
10 1-16	<p>É evidente que qualquer país, enfim, latino-americano ou africano tem preocupações ambientais e de Sustentabilidade, enfim, diferentes daquelas que nós temos cá, pronto. Para não dizer, diferentes, mas os nossos clientes lá, comportam-se como se, eh pá um cliente americano, em África, comporta-se como se estivesse nos Estados Unidos. AMM: Certo. Respondente2: Ponto final, parágrafo. Eh pá, se for... e nós, portanto, habituam o-nos a isso também e nós, portanto, comportamo-nos também como o cliente nos exige e portanto isso, muitas vezes, o facto de estarmos nessas geografias, sei lá, as empresas mineiras que estão no Perú, para as quais nós trabalhamos, pá têm exigências, de, de, de, em termos de Sustentabilidade e em termos ambientais que se calhar nós não temos aqui. AMM: Certo Respondente2: Percebe? Se calhar, se calhar nós não temos aqui. Portanto às vezes o facto das geografias, depende muito dos clientes para quem nós</p>	EFICIÊNCIA

		trabalhamos e nós, de facto, olhamos e como fazemos obra pública e obra muito grande, nós trabalhamos para multinacionais.	
12 36-40		É mais, eu acho que é mais proatividade do que reatividade, de facto, nós permanentemente temos esta, esta preocupação, às vezes, até, eu diria... mas isso é mais uma preocupação da nossa própria estrutura de topo que de facto...essa, essa, esse permanente... atenção, pronto. Essa permanente atenção aquilo que é aquilo que se vai passando à volta e aquilo	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
16 15-20		só para lhe dar ideia, por exemplo este ano quando nós fizemos aqui a nossa task force para repensarmos um bocadinho, nomeadamente, o tema da, da sustentabilidade, darmos forma, portanto, a uma inflexão que fizemos, do ponto de vista da, da, da, da recolha e do, e vá lá, e forma que demos, por via do nosso relatório de sustentabilidade, nós fizemos um trabalho de parceria muito forte com a nossa área de investidor relations e, portanto, a...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
16 28-29		Uma equipe dedicada a isso e como o Luis dizia, portanto, de facto, mas quer dizer, não é, não é uma coisa disseminada na organização.	OBSERVÂNCIA
17 7-11		na minha visão a sustentabilidade na forma como eu...o Eduardo seguramente terá digamos, muito mais propriedade na, na, na afirmação desta questão, mas nós temos um plano estratégico traçado para 2020, step up 2020.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
		AMM: De, em termos de Sustentabilidade?	
		Respondente2: Não, não. Em termos de plano estratégico.	
17 13-23		o Plano de negócio, digamos assim. A e a Sustentabilidade é, digamos, uma espinha dorsal, e eu acho que ninguém, dentro do grupo, a... começando pelo nosso chairman, começando pelo nosso CEO, por toda as pessoas, o Eduardo Pimentel, eu próprio, pela parte que me tica, digamos, o tema da Sustentabilidade e todos os colaboradores que são, verdadeiramente, quem dá corpo depois à sua, à sua afirmação, a Sustentabilidade é algo que é, digamos, absolutamente inerente, nós não vemos isso digamos, eu acho que é quase como respirar. A... para nós é uma matéria que é absolutamente intrínseca. A... mas é intrínseca, no sentido, afirmativo, ou seja, não é intrínseca porque tem mesmo que ser, é porque nós acreditamos genuinamente que isso é fundamental e que é a nossa forma de estar e portanto isso, eu diria que é a espinha dorsal.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
17 25-31		Naturalmente depois a ação do dia-a-dia é feita por uma série de outras matérias, como é evidente, por um conjunto de prioridades, mas onde eu diria que, digamos, no âmbito de todas essas prioridades que são colocadas, elas têm que visar sempre uma proteção de risco, uma garantia de sustentabilidade a longo prazo, uma proteção das pessoas, por via da segurança que foi um pilar que há bocadinho, por, por lapso não mencionei, e que também é fundamental na nossa visão de Sustentabilidade, a segurança.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
17 34-35		Portanto isso é, é, digamos, central na nossa, na nossa forma de estar e na nossa visão de, de estratégia.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
18 12-25		portanto se disser assim eh pá vocês acordam todos os dias a pensar na Sustentabilidade, eh pá, não, não. Agora também lhe posso dizer, por exemplo, nós temos uma análise de riscos e na última comissão executiva, da qual eu faço parte, estivemos a discutir, essa, essa, esse relatório, do último relatório de riscos eh pá e o ponto onde nós, de facto, estivemos ali com maior preocupação e que temos que fazer, há razões para melhorar isso, foi, por exemplo, os índices de frequência e o índices de gravidade. Dos acidentes de trabalho.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
		AMM: Claro.	
		Respondente2: Foi o ponto que nós nos focámos, daquele relatório de riscos, enfim, nós identificamos uma série de riscos, como o cash flow, a carteira, não sei quê, o ponto que a gente se deteu ali, se deteve ali mais tempo foi, de facto, eh pá, temos que...	
		Respondente1: Estabilizar isto.	
		Respondente2: Estabilizar e retornar outra vez aqui, as nossas preocupações com o índice de frequência e de gravidade, percebe?	
19 4-12		nós criamos valor para empresa para criar valor para a sociedade.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
		AMM: Ok. Certo. Não, claro. Não, mas, mas nós estamos numa empresa...	

19 16-21	<p>Respondente2: Eu acho que só criando valor para empresa a gente cria valor para sociedade</p> <p>nós temos uma missão de serviço público e isso é, digamos, algo que faz parte da nossa natureza. Tudo o que nós fazemos tem, digamos, como resultado e como reflexo, um serviço público.</p> <p>AMM: Certo.</p> <p>Respondente1: Isso é, isso é core, portanto, quando nós vemos a criação de valor para empresa, nós estamos sempre a ver o reflexo inerente disso para a sociedade.</p> <p>Respondente2: Certo. Para a sociedade.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
19 25-28	<p>qual é que é a preocupação é criar valor para empresa para depois conseguir criar valor para sociedade ou é criar valor para sociedade para criar valor para empresa? Eu diria, é criar valor para a empresa, claramente.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
20 18-20	<p>E nós acreditamos, e eu pessoalmente, acredito convictamente nisso, quando nós estamos fazer algo pelo melhor da organização, isso tem uma tradução, inevitavelmente melhor para aquele contributo que estamos a dar para a sociedade.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
20/21 28-3	<p>existe, primeiro que tudo existe uma estratégia de Sustentabilidade?</p> <p>Respondente2: Sim</p> <p>AMM - OK. Como é que se processa esta, esta ligação? É uma identificação? Há um alinhamento? Estão alinhadas, não estão? Como é que se processa esta relação entre a Estratégia de Negócio e a Estratégia Corporativa e a estratégia de Sustentabilidade?</p> <p>Respondente2: sim, vamos lá a ver, a própria... agora retomando outra vez um pouco a conversa, quer dizer, vamos lá ver a... Nós não... porque isto de facto é muito, quer dizer, nós, dada a... mais uma vez, a nossa, a nossa interação com, com, com as comunidades à volta eh pá é brutal, ou seja, e portanto, mesmo que nós não quiséssemos a Sustentabilidade de, de tudo isto é, é quase uma inevitabilidade, percebe o que é que eu estou a dizer?</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
21 18-32	<p>Mas se reparar mesmo a própria criação da fundação, por exemplo, é uma, uma... foi um passo importante, porque, porque, porque nós, às tantas, começávamos a ter uma série de... nós estamos em muitos países, não é? Isto é um, hoje em dia, é uma atividade muito dispersa e começávamos a ter tanta a.... Ação, digamos assim, que às tantas, pensou-se eh pá não, tudo isto que forem ações de Responsabilidade Social e não sei que passa para a responsabilidade da fundação, pá isto, isto, isto faz parte da nissa estratégia, não é? Ou seja, eu em vez de deixar aquilo ao, ao, ao nível dos vários países.</p> <p>Respondente1: Ao livre arbítrio</p> <p>Respondente2: e ao livre arbítrio de cada um, não, eh pá vamos centralizar isto, vamos fazer uma fundação, vamos centralizar estas atividades na fundação e vai ser a fundação, por exemplo que, relativamente à Responsabilidade Social, que vai tratar este tema e que vai...</p> <p>Respondente1: Sim</p> <p>Respondente2: Isto faz parte da estratégia, não é?</p>	EFICIÊNCIA
21 33-35	<p>há dois anos António, corporizamos num pelouro, digamos, da Comissão Executiva, a sustentabilidade e, portanto isso, também foi uma inovação, ou seja, foi uma afirmação da importância, digamos, do tema...</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 4-9	<p>Não, é exatamente isso. Isso também resultou, digamos, de um repensar, digamos do, das valências e das valências que devíamos ter representadas, digamos, ao mais alto nível, não é? E portanto daí ter surgido, digamos, essa, essa, portanto essa valência, não é algo, representada a alto nível no grupo, pronto. Eu particularmente assumi esta pasta como disse e portanto tenho que fazer esse disclaimer, não é?</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 15-18	<p>porque entendemos, digamos, que há trabalho a fazer aqui nesta matéria e há um alinhamento a fazer com aquilo que são as preocupações de negócio, as preocupações estratégicas, etc., etc., não é? Se isso pode ser mais reforçado, mais alinhado, isso seguramente que sim, eu acredito que sim</p>	EFICIÊNCIA
22 20-26	<p>Acredito que possamos alinhar interesses e objetivos de uma forma mais e..., mais dirigida, digamos, no futuro, mas também lhe volto outra vez a dizer o</p>	EFICIÊNCIA

22-28-32	<p>mesmo Antônio, que é, como no nosso entendimento, digamos, a Sustentabilidade é muito a espinha dorsal disto tudo, está muito, digamos, no âmbito, de todas as decisões que tomamos, quando estudamos carreira, quando estudamos entrada em mercados, quando estudamos o movimento associativo, quando estudamos, digamos uma, um processo de inovação.</p> <p>Quando, pretendemos, digamos, criar inovação e melhoria ao nível do desempenho ambiental, etc., etc., isso de alguma forma, acaba por ser, digamos, um vetor que eu diria que está sempre, digamos, a acompanhar aquilo que é a consecução do Plano Estratégico, porque nós não conseguimos, digamos, nós não conseguimos prosseguir o nosso Plano Estratégico...</p>	EFICIÊNCIA
22/23-34-7	<p>Sem melhorarmos, digamos, aquilo que é a... o desenvolvimento das capacidades das nossas pessoas, sem melhorarmos os nossos índices de segurança, sem melhorarmos a nossa performance ambiental por que tudo isso de alguma maneira vai acabar por ter também uma tradução naquilo que é a consecução, portanto, do, do nosso plano estratégico e portanto... agora, se poderá haver, digamos, um, um exercício de alinhamento, digamos, mais estreito, entre o momento da formulação da estratégia e o momento, digamos, da concepção, daquilo que é o roadmap para a sustentabilidade, acredito que sim...</p> <p>Respondente2: Sim</p> <p>Respondente1: Eu não tive ainda oportunidade de participar nesse exercício, mas, mais uma vez, tenho que fazer este disclosure, é tudo ainda muito recente, mas acredito que, que estes interesses são perfeitamente conciliáveis porque não os vejo em oposição, antes pelo contrário.</p>	EFICIÊNCIA
25-13-16	<p>Mas basicamente, é muito engraçado porque nestas questões da sustentabilidade é difícil porque quando as empresas são de sucesso nesta área têm uma transversalidade nas práticas</p> <p>Respondente2: É. E e é dispersa. E dispersa.</p>	EFICIÊNCIA
26/27-31-10	<p>Mas no nosso modelo de Governo, digamos, e isso é válido, não apenas para o tema da sustentabilidade, mas de uma forma geral, para todos os outros temas, não é? Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de diretrizes e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida, digamos, no dia-a-dia, e isso cria, digamos, um efeito de centralização versus descentralização que é assim, é inerente, é um trade of, digamos assim, do nosso próprio modelo de Governace e que faz com que, do ponto de visto de, quando nós pensamos, digamos, ao mais alto nível da sustentabilidade, faz com com que um dos grandes desafios, efetivamente, sejam conseguir criar, digamos, um efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas. Eu diria que um dos grandes esforços que nós agora temos que... estamos a tentar fazer é conseguir caracterizar, caracterizar porque eu diria que, fruto da nossa cultura, do ADN etc. todas as ações, hoje seguramente, estão a acontecer ações de sustentabilidade, do grupo, ações de voluntariado, etc., etc., doações, hoje estão a acontecer seguramente, nas nossas múltiplas... geografias.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
27-14-17	<p>numa segunda fase começar, digamos, a dirigir mais para conseguirmos unir melhor esforços, concentrar melhor, digamos, energias, orçamentos...</p> <p>Respondente2: E partilhar melhores práticas. E partilhar as coisas, não é?</p> <p>Respondente 1: Criar melhores práticas, a... preocupações, etc., etc..</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
30-4-17	<p>Antônio não veja qui nenhuma petulância da minha parte a dizer que fazemos ao mais alto nível, nem nada disso...</p> <p>AMM: Não, não, não, mas fazem-no. Mas é que não é fazem-no, pelo que eu vi, fazem-no.</p> <p>Respondente1: No nosso entendimento nós temos é que conseguir somá-las e agregá-las para conseguir, de facto, ter a noção real do que isso significa, do que isso representa e depois da nossa capacidade, de alguma forma, de utilizar isso ao serviço daquilo que é a nossa atividade e da nossa,</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

digamos e do imperativo de podermos de facto ir a jogo e continuar, portanto, a ter, digamos, a atração e a atratividade de podermos nos qualificar para efeitos de concursos, etc., etc. (...) que é para evidenciar. Eu só consigo evidenciar se quantificar e ainda não. É isso que nos falta

**FORMALIZAÇÃO E INSTRUMENTOS DE RSE**

1 16-20	nós temos, digamos, um braço armado muito forte no grupo que é a nossa fundação. Nós temos a fundação Manuel António da Mota que se dedica muito a iniciativas de Responsabilidade Social e portanto, esse é, eu diria, um dos braços armados que nós temos naquilo que, portanto, a nossa visão de Sustentabilidade,	EFICIÊNCIA
1 20-25	a visão é mais ampla do que apenas o conceito de Sustentabilidade, ele reporta-se naturalmente aquilo que é, digamos, a performance económica do grupo, isso é naturalmente, um pilar intrínseco, portanto, ao tema da Sustentabilidade e faz parte e enforma, digamos, o próprio Relatório de Sustentabilidade, portanto, na vertente económica, mas depois temos outras vertentes que, para nós, nos são particularmente caras.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
1/2 30-2	conceito de Desenvolvimento de potencial humano, digamos, aqui uma valência que na minha visão e creio que ela é, digamos, muito consensual dentro do grupo, aliás ela é aquilo que preenche, eu diria, grande parte daquilo que são as nossas ações que desenvolvemos no conceito de Sustentabilidade que é aquilo que as nossas pessoas pelas qualificações que têm e pela, digamos, pelo valor intrínseco daquilo que é o trabalho que desenvolvem conseguem colocar ao serviço das comunidades e portanto, isso é outro e, na nossa opinião, provavelmente um dos patrimónios mais ricos que nós temos de Sustentabilidade que é, de facto, a possibilidade que temos de contar, digamos, com uma, com uma, força de trabalho muito qualificada em muitas matérias e que permitem, de facto, nós corporizarmos aqui uma série de, uma série de iniciativas de, digamos, de, de cuidado, digamos com as comunidades locais, de cuidado com as famílias dos próprios colaboradores, etc., etc., portanto no nosso entendimento a Sustentabilidade é, tem, digamos, esta visão muito mais abrangente e que não se reporta apenas à Responsabilidade Social.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 3-15	do Voluntariado, eu diria que nós temos, isso é, digamos, um, é um capital muito próprio nosso e que eu diria, que, se por ventura, noutro tipo de organizações e noutro tipo de setores não será, não será tão inerente porque, de facto, nós conseguimos, através da doação de horas, que fazemos, e isso é notório num série de contribuições que fizemos em diversos mercados no grupo, nós conseguimos, pelo tipo de competências que temos, pela, pela, pelas soluções de engenharia, que somos capazes, digamos, de criar, levar, digamos, aquilo que se calhar através de um mero donativo económico e que muitas vezes é a forma que outras organizações fazem, digamos, para, de alguma maneira, de alguma maneira darem, digamos, forma a ações de Responsabilidade Social ou de Sustentabilidade, nós conseguimos por essa via, não só, digamos, criar, digamos, um espírito de compromisso nas nossas pessoas porque se sentem, digamos, muito vinculadas, e portanto é voluntariado e portanto o voluntariado pelo próprio nome indica, não é	EFICIÊNCIA
2 23-25	eu acho que a nossa ação deve pautar-se muito por esta nossa, este nosso património, digamos, inerente, digamos, intrínseco, naquilo que nós temos.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
4 8-12	nós ainda temos hoje uma coisa que se chama a Vila Mondego que foi porque a Mota vai, porque a empresa foi fundada em Angola e quando a Mota veio para Portugal, a seguir ao, à Revolução, em 74, a primeira coisa que fez foi criar uma, uma Vila, ali ao pé do Mondego, onde colocou todas as pessoas que tinham vindo de África e não tinham sítio para ficar, percebe?	EFICIÊNCIA
4 15-21	nós por natureza do nosso negócio já somos obrigados a esta interação constante com as comunidades e com toda a gente, depois ainda por cima com esta estrutura acionista que nós temos, familiar, que se tem mantido, felizmente, ao longo do tempo e que nos tem dado uma estabilidade, e com esta	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

6-25-30	Há criação de equipas, há desformatação das equipas e nova constituição de equipas, etc., está por trás, digamos, eu acho, uma forte cultura de empreendedorismo, eu acho que em muitas matérias, com tudo o que isso tem de bom e de mau, e isto é mesmo assim, tudo o que isso tem de bom e de mau, nós temos muita cultura empreendedorística, digamos, no seio do grupo, e isso faz com que em muitas matérias nós funcionemos como uma adhocracia,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
6-35-37	trabalhar em equipa e termos constantemente, digamos, uma pressão para o empreendedorismo, para a criação de negócios, a criação de, a entrada nos mercados, etc., etc., isto cria de facto uma dinâmica...	EFICIÊNCIA
8-2-3	A nossa vida é: eh pá hoje vou fazer um projeto assim, amanhã vou fazer outro projeto, portanto isto dá-nos uma... é diferente do que eu estar numa unidade, pá,	EFICIÊNCIA
10-2-5	É evidente que qualquer país, enfim, latino-americano ou africano tem preocupações ambientais e de sustentabilidade, enfim, diferentes daquelas que nós temos cá, pronto. Para não dizer, diferentes, mas os nossos clientes lá, com portam-se como se, eh pá um cliente americano, em África, comporta-se como se estivesse nos Estados Unidos.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
10-7-16	habituo-nos a isso também e nós, portanto, comportamo-nos também como o cliente nos exige e portanto isso, muitas vezes, o facto de estarmos nessas geografias, sei lá, as empresas mineiras que estão no Peru, para as quais nós trabalhamos, pá têm exigências, de, de, em termos de sustentabilidade e em termos ambientais que se calhar nós não temos aqui. AMM: Certo Respondente2: Percebe? Se calhar, se calhar nós não temos aqui. Portanto às vezes o facto das geografias, depende muito dos clientes para quem nós trabalhamos e nós, de facto, olhamos e como fazemos obra pública e obra muito grande, nós trabalhamos para multinacionais.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-3-7	. Nós este ano estamos a integrar 130 jovens... AMM: ok Respondente1: qualificados para as nossas três regiões geográficas, a nível do grupo. Eles vão estar três semanas em modo de pressão alta, permanentemente a trabalharem em lógicas em que vão lidar com o desconhecido, vão trabalhar em ambiente de grupo	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-11-19	, agora nesta fase de integração, durante estas três semanas, precisamente com o intuito de, não só ganharem, digamos, a visão de cultura, a visão de valores do grupo, etc., etc., conhecerem, digamos, uma network, daquilo que são os serviços centrais e aquilo que pode ser o apoio, que podem ter aqui dos headquarters para depois o trabalho que vão desenvolver nas geografias e nos negócios, mas também para criarem já, também, aquela cultura de adaptação e de compromisso, digamos, com a matéria sustentabilidade quando forem, portanto, depois, mobilizados para os respetivos mercados,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-20-24	E com este programa temos a possibilidade de fazermos de uma forma absolutamente sistemática, porque fica tudo concentrado, com todos os desafios logísticos e de engenharia que nós Recursos Humanos somos obrigados a nos formar também porque temos que ter aqui, eu tenho dito cada vez mais	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
12/13-40-4	Essa permanente atenção aquilo que é aquilo que se vai passando à volta e aquilo que... pá, seja, dos, dos, dos fundos europeus, seja das associações, seja de, enfim, uma série de, eu diria, de, de, de atividades que a própria sociedade vai desenvolvendo que eu... eu agora vou dizer uma coisa que você não, se você disser que eu disse, eu digo que não disse.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13-6-14	Às vezes aquilo até me parece por excesso porque nós participamos em tudo, pronto. Nós, eh pá eu às vezes comento isto com o Luís, eh pá Luís nós participamos em tudo, em tudo. Eh pa vem um tipo com uma eeee, eeee, eh pá isto pode ser interessante. Eh pá lá vem mais um, eeee, eeee, eh pá isto pode ser interessante, é sempre a nossa reação, percebe?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

	AMM: Claro Respondente2: às vezes, pois, mas às vezes isso, pronto. Percebe? Não mas, percebe o que é que eu estou a dizer, ou seja, nós procuramos sempre participar em tudo. É verdade ou não é Luís. Pá, você se vir os nossos protocolos e os nossos acordos e os nossos coisas, pá, eu acho...pronto	EFICIÊNCIA
13 16-17		
13 19-21	É assim. Temos essa preocupação. Pronto. De permanentemente ter essa interação, enfim, agora vou dizer aqui um cliché, com a sociedade civil, não é? Pronto. Tudo aquilo que é desenvolvido agente está lá.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13 24-30	movimento 2020 que é um movimento muito recentemente criado em Portugal que visa o desenvolvimento da comunidade e das pessoas e portanto é, digamos, uma lógica associativa que está criada e que reúne uma série de pessoas de uma série de organizações em Portugal para debater um conjunto de temas relacionados com a formação, com o desenvolvimento das pessoas, das comunidades, etc., etc., portanto esse é mais um convite que nos foi endereçado e onde, ontem, lá estive a fazer representação institucional em nome da Mota-Engil,	EFICIÊNCIA
13 34-36	E pela via da nossa fundação que também tem um papel muito participativo nessa, nessa, nessa matéria, mas também a este título,	EFICIÊNCIA
13/14 38-2	é até conseguir caracterizar e mapear a quantidade de pessoas, porque a cada representação que qualquer quadro nosso está a fazer, ele está a fazer, no fundo em nome do grupo, não é? E muitas vezes nem nós temos a dimensão	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 5-12	a caracterização e o mapeamento de todas as matérias onde nós temos quadros nossos envolvidos a fazerem palestras a darem, portanto, testemunhos, a fazerem... portanto, a estarem associados, portanto, em movimentos associativos, etc., etc., porque, de facto, é uma imensidão de pessoas que trabalham nesse sentido. Respondente2: E repare isto é uma coisa que é, que não é mal vista na organização. Porque podia ser. A organização podia dizer assim: eh pá não percam tempo com esses gajos, não percam tempo isto, não percam tempo com aquilo, vai mas e trabalhar. Agora vamos fazer parte daquele challenge em outubro. Estamos completamente debaixo de água, mas mesmo assim, vamos tentar arranjar, não sei muito bem aonde mais um pedacinho para conseguir aceitar o convite que nos endereçaram... (...)portanto, de um challenge nacional que visa, também, digamos, reflexão sobre temas da sustentabilidade, curiosamente, também. Respondente2: Sim e portanto, ou seja, nós de facto, procuramos, a esse nível e é esse nível de envolvimento com a sociedade e com essas atividades todas, enfim, extra empresa, mas que com ela implica, nós, de facto, dedicamo-nos a isso. Pronto, temos essa coisa, eu acho...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14 18-28	eu acho que nós ainda temos pouca interação, por exemplo, com as universidades, pronto.	EFICIÊNCIA
15 5-6		
15 15-33	nós temos várias ações concretas que fomos desenvolvendo em alguns núcleos de negócio e em alguns programas que temos com universidades no contexto até inclusivamente de formação de cursos de especialização, de pós-graduações... (...) acho que é, digamos, um trabalho que temos que conseguir consolidar de levar digamos a, o músculo de engenharia que temos, como um todo, como um bloco, em bloco, digamos assim, e conseguir levar isso, de uma forma estruturante, portanto, para as universidades. (...) com todas aquelas valências onde nós entendemos que temos pessoas, que temos know how, que temos ferramentas, que podem, devidamente complementadas com lado da investigação e das universidades, fazer aqui um casamento mais Respondente2: Pois, eu acho que aí... é esse caminho que nós queremos aprofundar.	EFICIÊNCIA
16 15-21	só para lhe dar ideia, por exemplo este ano quando nós fizemos aqui a nossa task force para repensarmos um bocadinho, nomeadamente, o tema da, da sustentabilidade, darmos forma, portanto, a uma inflexão que fizemos, do ponto de vista da, da, da recolha e do, e vá lá, e forma que demos, por via do nosso relatório de sustentabilidade, nós fizemos um trabalho de parceria muito forte com a nossa área de investor relations e, portanto, a..., agora, de	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

16-28-32	<p>Uma equipe dedicada a isso e como o Luís dizia, portanto, de facto, mas quer dizer, não é, não é uma coisa disseminada na organização.</p> <p>AMM: Exatamente.</p> <p>Respondente2: Não é. Vamos ser francos. Isso, de facto, decorre da família ser maioritária e ter a maioria do capital</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
17-8-23	<p>na afirmação desta questão, mas nós temos um plano estratégico traçado para 2020, step up 2020.</p> <p>AMM: De, em termos de Sustentabilidade?</p> <p>Respondente2: Não, não. Em termos de plano estratégico.</p> <p>AMM - Ou então em termos de empresa.</p> <p>Respondente1: o Plano de negócio, digamos assim. A e a Sustentabilidade é, digamos, uma espinha dorsal, e eu acho que ninguém, dentro do grupo, a... começando pelo nosso chairman, começando pelo nosso CEO, por toda as pessoas, o Eduardo Pimentel, eu próprio, pela parte que me tica, digamos, o tema da Sustentabilidade e todos os colaboradores que são, verdadeiramente, quem dá corpo depois à sua, à sua afirmação, a Sustentabilidade é algo que é, digamos, absolutamente inerente, nós não vemos isso digamos, eu acho que é quase como respirar. A... para nós é uma matéria que é absolutamente intrínseca. A.. mas é intrínseca, no sentido, afirmativo, ou seja, não é intrínseca porque tem mesmo que ser, é porque nós acreditamos genuinamente que isso é fundamental e que é a nossa forma de estar e portanto isso, eu diria que é a espinha dorsal.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
17-25-31	<p>depois a ação do dia-a-dia é feita por uma série de outras matérias, como é evidente, por um conjunto de prioridades, mas onde eu diria que, digamos, no âmbito de todas essas prioridades que são colocadas, elas têm que visar sempre uma proteção de risco, uma garantia de sustentabilidade a longo prazo, uma proteção das pessoas, por via da segurança que foi um pilar que há bocadinho, por, por lapso não mencionei, e que também é fundamental na nossa visão de Sustentabilidade, a segurança.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
18-12-16	<p>portanto se disser assim eh pá vocês acordam todos os dias a pensar na Sustentabilidade, eh pá, não, não. Agora também lhe posso dizer, por exemplo, nós temos uma análise de riscos e na última comissão executiva, da qual eu faço parte, estivemos a discutir, essa, essa, esse relatório, do último relatório de riscos eh</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
18-20-25	<p>Foi o ponto que nós nos focámos, daquele relatório de riscos, enfim, nós identificamos uma série de riscos, como o cash flow, a carteira, não sei quê, o ponto que a gente se deteu ali, se deteve ali mais tempo foi, de facto, eh pá, temos que...</p> <p>Respondente1: Estabilizar isto.</p> <p>Respondente2: Estabilizar e retomar outra vez aqui, as nossas preocupações com o índice de frequência e de gravidade, percebe?</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
20/21-27-3	<p>Como, como é que isto se processa, como é que... existe, primeiro que tudo existe uma estratégia de Sustentabilidade?</p> <p>Respondente2: Sim</p> <p>AMM - OK. Como é que se processa esta, esta ligação? Há um alinhamento? Estão alinhadas, não estão? Como é que se processa esta relação entre a Estratégia de negócio e a Estratégia Corporativa e a estratégia de Sustentabilidade?</p> <p>Respondente2: sim, vamos lá a ver, a própria... agora retomando outra vez um pouco a conversa, quer dizer, vamos lá ver a... Nós não... porque isto de facto é muito, quer dizer, nós, dada a... mais uma vez, a nossa, a nossa interação com, com, com as comunidades à volta eh pá é brutal, ou seja, e portanto, mesmo que nós não quiséssemos a Sustentabilidade de, de tudo isto é, é quase uma inevitabilidade, percebe o que é que eu estou a dizer?</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
21-18-32	<p>Mas se reparar mesmo a própria criação da fundação, por exemplo, é uma, uma... foi um passo importante, porque, porque, porque nós, às tantas, começávamos a ter uma série de... nós estamos em muitos países, não é? Isto é um, hoje em dia, é uma atividade muito dispersa e começávamos a ter tanta a.... Ação, digamos assim, que às tantas, pensou-se eh pá não, tudo isto que forem ações de Responsabilidade Social e não sei que passa para a</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>

	responsabilidade da fundação, pá isto, isto faz parte da nissa estratégia, não é? Ou seja, eu em vez de deixar aquilo ao, ao, ao nível dos vários países. Respondente1: Ao livre arbítrio Respondente2: e ao livre arbítrio de cada um, não, eh pá vamos centralizar isto, vamos fazer uma fundação, vamos centralizar estas atividades na fundação e vai ser a fundação, por exemplo que, relativamente à Responsabilidade Social, que vai tratar este tema e que vai... Respondente1: Sim Respondente2: Isto faz parte da estratégia, não é? A..	
21 33-35	Respondente1: há dois anos António, corporizamos num pelouro, digamos, da Comissão Executiva, a sustentabilidade e, portanto isso, também foi uma inovação, ou seja, foi uma afirmação da importância, digamos, do tema...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 4-17	Não, é exatamente isso. Isso também resultou, digamos, de um repensar, digamos do, das valências que devíamos ter representadas, digamos, ao mais alto nível, não é? E portanto daí ter surgido, digamos, essa, essa, portanto essa valência, não é algo, representada a alto nível no grupo, pronto. Eu particularmente assumi esta pasta como disse e portanto tenho que fazer esse disclaimer, não é? Porque, de facto, a... é uma área muito nova para mim, ainda que já tivesse responsabilidades na área de Recursos Humanos, não as tinha na área da Sustentabilidade e portanto é todo um trabalho que venho desenvolvendo desde o princípio do ano, em acumulação com o tema dos Recursos Humanos e Sustentabilidade e portanto é todo um trabalho que venho desenvolvendo desde o princípio do ano, na, na, na nesta, nesta vertente de Recursos Humanos e Sustentabilidade, com uma ótica de que não é apenas para parecer bem, ou seja, porque entendemos, digamos, que há trabalho a fazer aqui nesta matéria e há um alinhamento a fazer com aquilo que são as preocupações de negócio, as preocupações estratégicas, etc., etc., não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 22-32	a Sustentabilidade é muito a espinha dorsal disto tudo, está muito, digamos, no âmbito, de todas as decisões que tomamos, quando estudamos carteira, quando estudamos entrada em mercados, quando estudamos o movimento associativo, quando estudamos, digamos uma, um processo de inovação. Respondente2: Sim Respondente1: Quando, pretendemos, digamos, criar inovação e melhoria ao nível do desempenho ambiental, etc., etc., isso de alguma forma, acaba por ser, digamos, um vetor que eu diria que está sempre, digamos, a acompanhar aquilo que é a consecução do Plano Estratégico, porque nós não conseguimos, digamos, nós não conseguimos prosseguir o nosso Plano Estratégico...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22/23 38-2	um exercício de alinhamento, digamos, mais estreito, entre o momento da formulação da estratégia e o momento, digamos, da conceção, daquilo que é o roadmap para a sustentabilidade, acredito que sim...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23 14-21	sobre a existência de um, um, um administrador com o pelouro, não sei se falho... que é o Eduardo. Respondente1: Sim, não tenho só este, mas, mas... AMM: Claro, imagino que não, mas há um administrador com o pelouro, com este pelouro concretamente e as decisões passam sempre pela administração em termos desta área, em geral? Respondente2: A decisão estratégica, agora se um gajo no Perú quer lá fazer uma atividade, uma coisa...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23 22-25	AMM: Imagino que não, imagino que não, mas há uma estrutura própria, há um diretor, há um diretor com este cargo, há uma parte da direção, imagino eu que esteja com estas atribuições... Respondente1: claro que sim	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23 26-27	AMM: Há um orçamento próprio Respondente2: sim	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23 28-31	AMM: Há uma estrutura própria	INTEGRAÇÃO

	<p>Respondente2: Claro que sim</p> <p>AMMI: Pronto, é uma das outras... se quisermos...isto é dos...</p> <p>Respondente2: Há um centro de custos próprio</p>	ESTRATÉGICA
24-2-12	<p>Respondente1: Há uma dotação orçamental, quer, portanto para a nossa fundação, que é digamos, uma braço fundamental, digamos, deste filosofia de responsabilidade que temos...</p> <p>AMMI: qual é o orçamento, eu não quero em termos de valor, mas em termos de, em termos de percentagem do Volume de Negócios temos uma ideia mais ou menos?</p> <p>Respondente2: O valor do quê?</p> <p>AMMI: De investimento nesta área da Sustentabilidade?</p> <p>Respondente2: Em pá.</p> <p>AMMI: Por exemplo, qual é a dotação da fundação?</p> <p>Respondente2: e se calhar no Relatório de Sustentabilidade está lá, mas eu não tenho o valor na cabeça.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
24-20-28	<p>Respondente1: é um milhão de euros.</p> <p>AMMI: Ok</p> <p>Respondente1: a fundação tem uma dotação orçamental de um milhão de euros...</p> <p>AMMI: Andará na ordem dos zero vírgula, zero vírgula qualquer coisa...</p> <p>Respondente2: Está a ver, dívida um milhão por 2,4 bi.</p> <p>AMMI: zero vírgula qq coisa</p> <p>Respondente2: A fundação?</p> <p>AMMI: A fundação só</p> <p>Respondente2: a fundação</p> <p>AMMI: Exatamente</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
25-1-10	<p>a fundação está, digamos, centrada muito, não é digamos, essa unicamente a sua vocação, só a Responsabilidade Social e, eu diria, com uma grande predominância, naquilo que é o mercado português.</p> <p>Respondente2: sim, sim.</p> <p>Respondente1: Naturalmente que depois regionalmente, nós temos, também, e isso também foi, digamos, uma alteração, no sentido evolutivo, todas as nossas regiões são hoje, digamos, dotadas de uma área de Sustentabilidade, temos isso na América Latina, temos isso em África, temos isso, por inerência, também na Europa, ok? Portanto existe um titular do pelouro, portanto, uma direção, digamos, com responsabilidade do tema da sustentabilidade que também tem a sua própria dotação orçamental,</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
25-12-16	<p>corporativamente também temos a nossa dotação orçamental para efeitos da Sustentabilidade. Depois eu diria a arte e o desafio e é essa a minha visão, digamos, sobre este tema é conseguirmos ligar estas peças todas e conseguirmos que a ação de todos seja, tenha, digamos, um fio condutor e tenha, portanto, uma visão de conjunto.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
25-17-34	<p>, estas dotações orçamentais da Fundação e depois o orçamento que nós temos para as regiões, este desenvolvimento eh pá se calhar chegará tudo isto a um milhão, um milhão e meio. Um milhão da Fundação, mais 500 ou 600 mil que devem ser mais ou menos os orçamentos. Agora, o que nós não, não contabilizamos, isso se calhar isso... temos que passar a contabilizar...</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

26 25-27	<p>Respondente1: Absolutamente</p> <p>Respondente2: É todas as ações</p> <p>Respondente1: Absolutamente</p> <p>Respondente2: que depois são desenvolvidas nas empresas. A...Percebe?</p> <p>AMM: Percebo perfeitamente</p> <p>Respondente2: Isso não é contabilizado</p> <p>AMM: Percebo perfeitamente?</p> <p>Respondente2: Isso não... porque vamos lá a ver, porque a gente... já agora só para explicar, eu, eu faço um, eu ponho, eu orçamento, digamos assi, de 250 mil euros este ano para a região América Latina, coiso, mas isso é para aquela equipe central desenvolver coisas, agora nas obras, nos sítios, nos estaleiros eles fazem "n" ações...</p> <p>Respondente1: "n" doações"</p> <p>Respondente2: "n" doações, que essas sim vão ao orçamento dessa... percebe?</p> <p>nosso modelo de Governance também e isso é e eu acho que isso é muito importante e tem que estar e tem preceder, também, aqui, digamos, à compreensão, do nosso modus operandi</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p> <p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
26/27 32-3	<p>Mas no nosso modelo de Governo, digamos, e isso é válido, não apenas para o tema da Sustentabilidade, mas de uma forma geral, para todos os outros temas, não é? Há, digamos, um exercício onde naturalmente um conjunto de diretrizes e políticas gerais são traçadas a nível da holding, mas depois há claramente uma autonomia e um empowerment que é dado às regiões e, consequentemente, aos mercados porque isso é fundamental para nós conseguirmos manter, digamos, o ritmo e a aceleração que é exigida, digamos, no dia-a-dia, e isso cria, digamos, um efeito de centralização versus descentralização que é assim, é inerente, é um trade of, digamos assim, do nosso próprio modelo de Governance e que faz com que, do ponto de visto de, quando nós pensamos, digamos, ao mais alto nível da Sustentabilidade,</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
27 3-5	<p>faz com com que um dos grandes desafios, efetivamente, sejam conseguir criar, digamos, um efeito de fio condutor, digamos, um efeito de coerência, um efeito de orientação dirigida, digamos, em todas as ações que são dadas.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
27 7-10	<p>é conseguir caracterizar, caracterizar porque eu diria que, fruto da nossa cultura, do ADN etc. todas as ações, hoje seguramente, estão a acontecer ações de Sustentabilidade, do grupo, ações de voluntariado, etc., etc., doações, hoje estão a acontecer seguramente, nas nossas múltiplas... geografias.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
27 12-15	<p>um dos esforços que estamos a tentar fazer é ter essa visibilidade, dar essa visibilidade e fazer essa caracterização e depois numa segunda fase começar, digamos, a dirigir mais para conseguirmos unir melhor esforços, concentrar melhor, digamos, energias, orçamentos...</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
27/28 32-9	<p>conseguirmos escalar e melhorar significativamente a nossa capacidade de cumprir os indicadores do GRI(...) mas este ano conseguimos uma substancial melhoria naquilo que é a nossa capacidade de consolidar indicadores, de caracterizar mais abrangentemente, digamos, a atividade que fomos fazendo nos vários pilares da Sustentabilidade dentro das várias, ao longo do tempo, dentro das várias geografias e de conseguir uma maior cobertura daquilo que são os indicadores do GRI.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
28 11-16	<p>É a nossa apreciação, digamos, interna nesse sentido, mas que está objetivada, ou seja, nós temos o framework do GRI, comparámos versus o ano passado e portanto, fizemos basicamente, versus o, o, digamos, o relatório do ano anterior e portanto tivemos aqui já um salto muito qualitativo em termos, e quantitativo do ponto de vista do cumprimento dos indicadores.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
28 16-21	<p>é fundamental para qualquer exercício de certificação futura, ou seja, não vamos, eu diria, entrar nesse campeonato sem antes sentirmos onde é que... Respondente2: Onde é que estamos</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>

	<p>AMMI: Sim, sim</p> <p>Respondente1: Onde é que temos, digamos, os mínimos olímpicos garantidos, não é?</p>	
28 23-31	<p>Essa é uma primeira, digamos, uma primeira preocupação. A outra, estamos até em conjunto com a BSCD, que é a associação que nos representa aqui também, nós somos, estamos, também, estamos também integrados. Estamos a fazer uma avaliação de um conjunto de barómetros, e aí, eu diria que é por questões reputacionais e interessa-nos e isso interessa-nos sempre e eu acho que também tem a ver com... vá lá com o carinho que nós temos em relação aquilo que é o património do grupo e o valor, digamos, da marca etc. e portanto, do ponto de vista reputacional, se temos isto, e ainda por cima hoje saímos daqui ainda mais contentes porque ficamos a saber que afinal, estamos...</p>	EFICIÊNCIA
28/29 34-2	<p>Do ponto de vista de sustentabilidade, gostamos que também possa ter, digamos, visibilidade e que possa ter, digamos, um efeito reputacional e portanto, e estamos a quer também perceber que tipo de rankings nós podemos vir a participar, um deles é o Dow Jones, portanto, que estamos neste momento a avaliar. Em que medida é que fará sentido para nós, do ponto de vista de custo benefício, poder vira procurar, digamos, incidir, não é?</p>	EFICIÊNCIA
29 3-13	<p>De um ponto de vista pragmático, isto é muito importante para os nossos investidores e para os nossos clientes.</p> <p>AMMI: Pois é</p> <p>Respondente2: Como lhe disse os nossos clientes são multinacionais, não é?</p> <p>AMMI: Claro</p> <p>Respondente2: e portanto, cada vez mais, eles nos vão exigir este...</p> <p>AMMI - Exigem</p> <p>Respondente1: Claro</p> <p>Respondente2: Exigem-nos isto e portanto isto é aquilo que nos vai conseguir também pôr no botão da frente, não é? Porque qualquer dia, eu se não cumprir estes mínimos olímpicos, como diz o Luís, nem entro, nem entro não é?</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
30 7-12	<p>No nosso entendimento nós temos é que conseguir somá-las e agregá-las para conseguir, de facto, ter a noção real do que isso significa, do que isso representa e depois da nossa capacidade, de alguma forma, de utilizar isso ao serviço daquilo que é a nossa atividade e da nossa, e da nossa, digamos e do imperativo de termos de facto ir a jogo e continuar, portanto, a ter, digamos, a atração e a atratividade de termos nos qualificar para efeitos de concursos, etc., etc..</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

## Apêndice 15: Análise Categrial Temática Entrevista REN

Tabela 16: Recorte de unidades temáticas a partir da entrevista concedida pela REN; fonte:autor

ATRIBUTO CULTURA E VALORES	CÓDIGO PÁGINA/LINHA	ENUNCIADO EXTRAÍDO	FASE DE DESENVOLVIMENTO IDENTIFICADA
1 10-13		a primeira Responsabilidade Social de uma empresa é ter um negócio lucrativo, não é? Essa é a sua primeira responsabilidade para com a sociedade. E depois daí vem a sua atitude, a sua cidadania ativa ou não e como encara a permanência e o futuro da sua presença e do seu negócio.	OBSERVÂNCIA
1 15-20		a Sustentabilidade tem a ver com uma visão estratégica. A Responsabilidade Social, seja na sua vertente social, ambiental ou económica já é praticada na empresa há muito tempo. O compromisso ambiental era muito grande, o compromisso com as comunidades onde nós atuamos também já era muito grande, estava era um bocadinho dispersa na organização. Era feita, era exercida de uma forma operacional,	EFICIÊNCIA
1 25-30		embora a sustentabilidade seja exercida por toda a organização, não é? todos os dias, na forma como atua. Por isso eu trabalho muito em articulação com as áreas operacionais e a estratégia de Sustentabilidade como é que foi definida? Foi olhada... Este é o nosso negócio, a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
1 30-34		tem que partir também dos nossos stakeholders por isso de dois em dois anos nós fazemos uma auscultação aos nossos stakeholders a todos, não é? As comunidades locais, aos clientes, nós temos poucos, mas temos clientes, aos nossos parceiros, aos nossos fornecedores, aos nossos colaboradores e perguntamos-lhes	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 34-38		Fazemos um diagnóstico de o que é que nós fazemos, como o fazemos, os gaps, onde é que nós temos maiores impactos e quais devem ser as nossas prioridades em termos de atuação face a esses impactos e diante daí, conjugado com a nossa estratégia de negócio que nasce a nossa estratégia de sustentabilidade	EFICIÊNCIA
1 39-42		três pilares essenciais. E esses pilares são: o envolvimento das comunidades, das partes interessadas, o desenvolvimento das nossas pessoas e a minimização do impacto ambiental e a prevenção das alterações climáticas, assim ligado.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1/2 43-1		Como é que nós usamos a energia, porque é que usamos, porque é que ela é importante, como é que nós a podemos usar mais eficazmente,	EFICIÊNCIA
2 12-14		Eu acho que é uma responsabilidade de todos. Sim. Se calhar tem um objetivo mais imediato nos distribuidores e nos comercializadores, mas a REN enquanto detentora de toda esta informação do sistema, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 23-42		está acessível. Isto é grátis. Toda a gente pode descarregar. O Balanço energético, em termos de produção e em termos de consumo em tempo real. Isso é uma excelente medida de informação. É fantástico faz as interligações do que é que se está a passar no nosso saldo exportador e importador, os regimes de produção, a potência instalada, o mercado de ar, os serviços do sistema, dados sobre a nossa rede de transporte da eletricidade e pronto, temos uma série de coisas, temos as vagas aqui para dentro, temos e aqui eu gostava muito de começar a ter colaborações de, de... exatamente de conteúdos externos porque nós não nos chega dizer o que é que nós fazemos, nós gostamos depois de criar uma rede de informação e esse é o meu grande objetivo e essa também é uma perspectiva de sustentabilidade, estas redes de conhecimento que têm que começar a ser criadas e a ser criadas, por isso, nós temos acesso a informação que mais ninguém tem no país, o nosso papel, o nosso contributo para esta literacia energética é diferente da de um comercializador ou de um operador, não é? A forma como nós somos eficientes em termos de consumo de produção, de gestão de energia parte da responsabilidade da informação também é nossa. É diferente da outra, mas também é nossa, e por isso nós temos que contribuir e esta é uma das formas que nós encontramos de contribuir. Sistematizar cada vez	TRANSFORMACIONAL

	<p>melhor a informação, disponibilizá-la em tempo real.</p>	
3-5-10	<p>Mas sentimos falta, para já sentimos que há um grande défice de informação. Nós trabalhamos todos os meses, todos os meses fazemos um ponto de situação com a Lusa. Comunicamos estes dados todos, fornecemos-las a todas as entidades, às ADENE'S, a todas as entidades de energia do país, mas eu acho que hoje em dia toda a gente gosta de ter a informação diretamente, não é?</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
3-13-14	<p>Informação, estava um bocadinho crítica, por isso temos que compor, temos que a tornar mais fácil, temos que a ensinar e é isso que fazemos todos os dias.</p>	<p>TRANSFORMACIONAL</p>
3-27-37	<p>A grande missão da REN é fazer chegar energia a todo o país, com a melhor qualidade, nas melhores condições, e entregá-la nas mesmas condições a toda a gente, que toda a gente possa colocar a sua energia... que produza, colocar a sua energia no sistema e quem a recebe que a receba também nas mesmas condições porque isso também é um garante da concorrência e acima de tudo da qualidade de serviço, isso é a nossa grande missão. Agora. Como o fazemos e entregá-lo nas melhores condições, ao mais baixo custo etc., implica inovação, implica um investimento enorme na qualidade da rede, na antecipação dos desafios que o setor energético vai passar e está a passar, a energia é das áreas em que estão a ocorrer as maiores transformações nos últimos tempos.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
4-5-11	<p>Era uma empresa pública chamemos-lhe assim, mas foi privatizada, foi totalmente privatizada, foi aí que eu entrei, não é? No advento da última fase da privatização e com, com a privatização, os nossos novos acionistas e esta nova dinâmica empresarial também imprimiu um, um maior ritmo... sempre houve, sempre houve um enorme orgulho da fiabilidade da segurança, da consistência, mas deu-nos aqui um outro fôlego e, e, pelas parcerias estratégicas que também se estabeleceram no âmbito desta privatização de, de inovação.</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
4-19-22	<p>Eles têm uma experiência em de transporte de electricidade que é complementar com a nossa e temos aprendido muito em conjunto, criámos um centro de Investigação &amp; Desenvolvimento que é o R&amp;Dnestor, que tem quatro áreas de estudo,</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
4-27-34	<p>Nós temos o prémio científico mais antigo em Portugal que é o prémio REN. Que era um prémio de engenharia, de facto, mas que há uns anos atrás vimos, a energia não é engenharia. A energia são uma data de áreas e fazemos essa abertura e passou a ser um prémio também de matemática, de física, até de economia e até de direito, porque os mercados de regulação. A regulação tem esta dimensão e precisa de ser incorporada por isso, e temos continuado a privilegiar também noutras áreas como a área ambiental, também, por exemplo, começámos uma cátedra com a universidade do Porto e com a Fundação de Ciência e Tecnologia de Biodiversidade, por isso, para estudar exatamente o nosso impacto.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
4/5-42-7	<p>Há uma série de coisas que podem ser feitas, que são de facto inovadoras. Agora: a REN é uma empresa regulada. 100% regulada. As suas receitas ou remunerações, não é? São totalmente previsíveis. É o que o regulador diz que nós podemos ganhar. Temos prazos de eficiência... temos prémios de eficiência, mas não temos... flexibilidade vou ganhar mais dinheiro ou menos dinheiro. Por isso o escrutínio dos nossos investimentos, também nesta área, é muito grande. Tem que estar muito ligado com a nossa operação. Por isso o que nós podemos fazer é: com o que temos, não vamos ter mais, mas podemos é fazê-lo de uma maneira diferente e é isso que temos estado a fazer e não gastamos, de facto, muito dinheiro a promover-lo.</p>	<p>OBSERVÂNCIA</p>
5-28-39	<p>toda a gente tem que perceber quais são as nossas prioridades, qual é a nossa missão e qual o seu contributo para a concretização dessa missão, não é? E, nesse sentido é assim que se muda a cultura de uma empresa. É comunicando-a e vivendo-a todos os dias, não é pondo num site as prioridades e os valores etc., que aquilo, que vai dar... faz um check mark, não é? Ou as pessoas o vivem, ou não existe, por isso quando nós dizemos que a preservação ambiental é importante para nós, é importante perceber como é que nós a praticamos, não é? Nós reforescamos as nossas faixas de serviço desde 2010 que o fazemos numa ótica completamente diferente. Vamos ter com os proprietários e dizemos: temos estas espécies autóctones, queremos reforescar aqui a sua faixa, você escolhe que espécies é que quer ter aqui. E que impacto é que isso está a ter.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
6-1-6	<p>Começam a ter receitas onde não existiam e começam-se a preocupar e se calhar limpam melhor depois os seus terrenos, o que contribui depois para o combate, ou a prevenção dos fogos florestais. Isto é uma cadeia de valor e um ciclo de valor que nós podemos fomentar, não é? Em vez de ter aqui ciclos negativos queremos ter ciclos positivos, não é? E essa é a nossa verdadeira Sustentabilidade, da empresa, do planeta, no limite, não é? É se todos contribuirmos</p>	<p>TRANSFORMACIONAL</p>

	para o mesmo, para o mesmo fim.		
6 12-21	Então houve um ano que eu pensei porque é que nós não desenvolvemos um programa para as crianças com estes conteúdos. Temos aqui isto tudo já feito quase. Então fui falar exatamente com o Ministério do Ambiente e com o Ministério da Educação e falei-lhes da ideia. Eles ficaram surpreendidos: é a primeira vez que uma empresa vem falar antes de desenvolver o programa e... mas sim, estamos super interessados e temos um programa hoje em dia que se chama Heróis de toda a espécie, dirigidos ao terceiro e quarto ano do 1º ciclo sobre as espécies em perigo de extinção ou as espécies que pelo impacto que têm nas comunidades são de facto heróis, não é? São espécies que podem estar ameaçadas, mas são também espécies que nós devemos preservar	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA	
6 25-27	E começamos a desmistificar isto, com parceiros como a Quercus, por exemplo, com o ICNF que vão sempre connosco para as ações	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	
6 27-33	acabamos por ter sempre uma abordagem muito mais integrada, envolvendo sempre as comunidades locais. São as Câmaras que marcam estes encontros com as escolas, são eles que gerem o ensino básico, não é? Se há instituições também de preservação ambiental nos locais, como o Servas que trata dos animais abandonadas pelo país todo com a GNR, envolvemo-los também, eles vão lá, falam com os miúdos, explicam o que é que se deve fazer quando eles encontram aves abandonadas. Pronto.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	
6 34-37	É tentar reconstruir redes é isso que está na nossa essência. Somos uma empresa de redes. Redes locais que desenvolvam e cuidem, cada vez mais da sua comunidade para que no final, por onde nós passamos as comunidades sejam fortes, não é? Em vários aspetos.	TRANSFORMACIONAL	
6 39-41	para que haja goodwill entre nós. Porque é assim. Com certeza. AMM – isso é porque eu vou-lhe pôr ... pronto... REN: Qual é que é o objetivo disto? É a aproximação.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	
7 4-14	Não é tanto para que não deem problemas é para que haja confiança entre nós. Porque se não houver uma base de confiança nunca é possível chegar a um acordo. Nunca é possível encontrar uma solução e nós estamos cá todos os dias para encontrar solução e para resolver situações, porque muitas vezes, ninguém gosta de ter um poste no quintal, ninguém gosta, é um facto. Eu também não gostaria, mas o facto é que, seu eu quiser, se eu enquanto Presidente da Câmara, ou seu, enquanto cidadão, quiser um emprego ou quiser desenvolver uma indústria aqui na região e se não tiver potência, não consigo. Por isso nós estamos nos sítios para ajudar a desenvolver a economia, para desenvolver o país e para trabalhar. A REN não trabalha daqui um ano ou para daqui a dois anos. A REN trabalha para daqui a 5 e 10 anos. Por isso as redes de transporte de energia levam imenso tempo a construir.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	
7 24-27	Agora: o que é que é preciso para nós chegarmos a um acordo? Podemos chegar o poste mais para ali. Faz-lhe diferença? Nós vamos chegar o poste mais para ali. É esta abertura que nós precisamos.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	
7 30-36	A REN já foi muito reativa. Muito reativa e muito processual. Tem a ver com a mudança da cultura, também. Não é? Eramos uma empresa pública, por isso o Estado era um bocadinho... o... tinha uma postura diferente, digamos assim, porque, no limite, todo o percurso era do Estado, não é? A atitude mudou muito, também com a privatização, mas também é uma coisa que se vai aprendendo cá dentro, isto não é, não acontece de um momento para o outro e vai-se aprendendo também por tentativa e erro de estratégias de abordagem	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA	
7/8 37-6	eu comecei, dentro da minha direção um gabinete de apoio às comunidades locais, diretamente, em que eu tenho uma pessoa alocada ao apoio às áreas operacionais todas. Todos os meses fazemos reuniões. E todos os meses pensamos, nos sítios onde temos ou vamos ter obras e nos contactos que já fizemos e nas démarches que já iniciámos e de que forma conseguimos antecipar. Vamos a sítios onde nem se quer ainda o projeto está submetido, mas começamos a estabelecer os contactos para perceber quais são os desafios das regiões, quais são as maiores problemáticas para na fase de projeto ainda sabermos evitar questões que não há necessidade de os termos, não é? Por isso estamos a ser cada vez mais proactivos. Há sempre sítios onde somos sempre um bocadinho	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	

	reativos porque há projetos que começaram que começaram antes, mas somos cada vez mais proativos.	
8-16-20	Porque, porque faz sentido, não é? Agora sim, nós hoje em dia, ainda antes da fase de submissão do projeto, nós estamos a ir pessoalmente às câmaras, e é isso que esta minha pessoa e eu, muitas vezes, também faço, é ir às câmaras dizer: nós estamos aqui. Nós somos o contacto com a Câmara	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8-25-27	vamos enquadrar o projeto e explicar os benefícios para a região, no fundo, não é? E vamos apresentar-nos como interlocutores privilegiados dos stakeholders.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9-13-17	a Sustentabilidade é um conceito muito lato e às vezes é difícil de tangibilizar por isso é que eu senti grande necessidade de identificar três pilares que se calhar não são, não são as nossas únicas áreas de atuação, mas exatamente porque nós não temos um orçamento brutal... é difícil dizer-lhe	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9-30-38	Aquilo que vai permitir entregar, desejavelmente, mais do que aquilo que nós podemos ter começado com, por isso, nós temos que investir nas pessoas, temos que investir em conhecimento, temos que investir no ambiente, e temos que fazê-lo em partilha com as comunidades e é esta visão integrada que nós temos porque se as comunidades estiverem a perder, nós vamos perder inevitavelmente, não é? Se as comunidades não quiserem as infraestruturas lá, se nós não desenvolvermos o país, a economia perde e não há investimento possível da empresa, não é? Pronto. Isso é uma morte.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12-23-30	[RH] Há uma formação geral, no momento em que há o acolhimento, nós temos um programa de acolhimento que passa por todas as áreas da organização e também passa por esta. Em relação a algumas coisas, por exemplo, nós temos uma plataforma de Sustentabilidade que é gerida por nós, onde todos os indicadores da empresa vão sendo carregados pelas áreas operacionais, por isso as pessoas nas subestações, os incidentes, os consumos das águas, as emissões, é tudo carregado nessa plataforma todos os dias, por isso, isto é uma coisa que, de facto, faz parte da nossa prática	EFICIÊNCIA
12-32-36	A plataforma foi desenvolvida com uma entidade externa, mas por nós, é gerida por nós, é com base nessa informação que nós produzimos relatórios, que nós criamos o reporte anual de sustentabilidade e é aí que nós vamos gerindo a informação e vamos detetando áreas onde é preciso intervir, não é?	EFICIÊNCIA
13-4-9	A estratégia de Sustentabilidade é uma forma de concretizar a estratégia da empresa, não é? É também, não é? É uma materialização, é como eu lhe disse a estratégia, ao definir a estratégia de sustentabilidade temos sempre dois inputs críticos que é o nosso negócio, a nossa estratégia de negócio e a opinião ou o input dos nossos stakeholders e foi da junção destas duas fontes que nasceu a estratégia de Sustentabilidade.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13-10-14	Nós fazemos isto para entregar a energia nas melhores condições, para a fazer chegar a toda a gente, sem interrupções, com qualidade, investimos no conhecimento, no desenvolvimento das nossas pessoas e na investigação e desenvolvimento no nosso setor para conseguir fazê-lo sempre da maneira mais eficaz e mais avançada e estamos a par dos grandes desafios da energia.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13-14-19	Fazemo-lo com as comunidades locais para criar essa goodwill para facilitar o desenvolvimento das infraestruturas, mas também dar de volta às comunidades para que elas se tornem mais fortes e consigam desenvolver-se e fazemo-lo com respeito pelo ambiente porque não queremos matar o país só para construir linhas elétricas e gasodutos, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
		TRANSFORMACIONAL
14-26-31	E quando entrei nem um intranet havia na casa, não é? A pessoa é sempre possível fazer diferente. Temos que tentar ser mais eficazes com os nossos investimentos. E exatamente porque não podemos apoiar todos os bons projetos que nos aparecem nós criamos um prémio, também há uns anos atrás que se chama o Prémio Agir e que tem esse grande objetivo.	EFICIÊNCIA
15-10-14	Por isso tentamos ir um bocadinho fora, mas temos que ir de uma forma organizada e mensurável depois do impacto do investimento que estamos a fazer. É um investimento mínimo comparado com outras iniciativas que existem, mas todo o investimento tem que ter o retorno, para a comunidade, neste caso, não é?	EFICIÊNCIA
16-1-13	quanto mais entidades interessadas e se juntarem em prol de uma iniciativa, em prol de uma causa, mais hipótese essa causa tem de acontecer e de perdurar no tempo, não é? Acho que o mundo, a globalização se alguma coisa boa nos pode ensinar é que juntos somos mais fortes, não é? E ninguém tem, para já ninguém tem, nem conhecimentos, nem competências, nem orçamento hoje em dia para fazer, de facto, uma coisa virgar de uma forma sustentada. Por isso se	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

	<p>todos se unirem, pararem com os quintais e esta... este território é meu e aquele território é teu. Não há território, o território é de todos nós e os problemas são de todos nós, afetam em domínio uma série de pessoas, instituições, setores e nós todos temos que nos juntar para, não é a toa que um dos objetivos do desenvolvimento sustentável é a das parcerias, de facto, não é? E foi, e não é só nas parcerias na resolução das situações, mas também na identificação dos problemas e na identificação das soluções.</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
16 32-38	<p>mais do que um papel liderante eu acho que nós tentamos ter um papel promotor, não é? Porque em muitos casos não podemos ser nós os líderes sequer, porque não estamos nessa posição, mas tentamos, para já, ter uma atitude super colaborante, de mobilização daquilo que nós podemos mobilizar, mas acima de tudo dar o exemplo e dizer que estamos disponíveis para esta ou outra abordagem, porque eu acho que é, aí está, uma atitude muito mais sustentável e sustentada do que qualquer outra</p>	
17 28-34	<p>Os nossos investidores são investidores com um perfil muito cauteloso, muito avesso ao risco, muito tradicional, muito conservadores, digamos-lhe assim, mas valorizam muito a parte da Sustentabilidade e obviamente que isso para nós também é importante, voltamos ao primeiro... à primeira frase, não é? A nossa principal responsabilidade na sociedade é ter um negócio lucrativo que contribua para a economia do País e que contribua para nós próprios.</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
19 12-15	<p>E depois, enfim, todo o universo que nos permite a inovação que eu acho muito importante também que é a ligação à academia, que é a nossa ligação a congéneres, a instituições, a grupos de trabalho internacionais da nossa área, por isso, +e assim um bocadinho que eu vejo as coisas.</p>	<p>INOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
19 31-35	<p>se é a prática, eu acho que é a prática, mas uma prática sem uma estratégia por trás, não é prática nenhuma, são ações avulsas. E durante muito tempo houve muita prática e eu digo-lhe uma coisa eu acho que isto é válido a todos os níveis, não chega fazer, se as pessoas não tomam consciência do que fazem e porque é que o fazem?</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
19/20 41-6	<p>por as parcerias que tem com vantagens para os colaboradores e isso também tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade que passa, exatamente pelo desenvolvimento das pessoas, pelo envolvimento e pelo investimento nas comunidades e pela nossa estratégia e preservação ambiental. Todo este investimento que nós fazemos na, na recuperação da floresta, por exemplo, as pessoas não se apercebiam porque achavam “ah eles têm que plantar árvores”, nós temos que plantar árvores, mas como o plantamos pode ser completamente diferente</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
20 28-33	<p>sempre a auscultação aos Stakeholders, que nós fazemos de dois em dois anos, e que medimos a evolução face a aquelas prioridades que eles próprios também identificaram e à estratégia que eles ajudaram a construir, fazemos inquéritos aos colaboradores relativamente a iniciativas específicas todos os anos, normalmente faz-se todos os anos, relativamente ao voluntariado, às iniciativas de Sustentabilidade que envolvem colaboradores, etc. Todos os anos fazemos isso</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
20/21 40-3	<p>Porque há algumas ações que acho que têm que ser, ter uma avaliação própria. Todas estas ações, por exemplo dos Heróis de toda a espécie nas escolas, nós depois, sim, fazemos inquéritos, tanto à Câmara. Como aos professores, não é? Como aos nossos parceiros. Como é que correu, que eficácia teve? Os alunos ficaram mais interessados com isto, não? Querem fazer ações com a comunidade ou preferem manter isto na escola? Quanto tempo é que esta informação perdurou na escola? não é? E o que é que foi? Qual foi a mais-valia para o professor incorporar este conteúdo no seu currículo?</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
21 11-14	<p>mas eu acho que se cria valor para a empresa para criar valor para a sociedade. Acho que essa é a atitude, a atitude que está na base de uma construção de uma sociedade coletiva e global, não é? Como é que a sociedade, se a sociedade decair como é que a empresa floresce? Não é?</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
21 28-38	<p>Olhe a questão do programa de reforestação. O facto de nós termos que ter menos custos com a manutenção daquelas faixas de servidão tem um impacto no bottom line, direto, não é? Não é irreal, não é, é mesmo, não é? Baixar custos de manutenção. A Investigação &amp; Desenvolvimento e este nosso apoio tem um custo, tem um impacto direto também nos custos porque ao ser muito mais eficientes ao nós termos medidas de, desenvolvido ferramentas de previsibilidade da produção eólica e fotovoltaica gerimos mais eficientemente os nossos recursos logo baixamos os custos. Processos de automação nas subestações, é preciso menos pessoas lá, podemos alocar esses recursos a outras tarefas, é direto nos custos da empresa, não é só fantasia, nem é daqui a seis anos.</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>

21/22-40-7	abordagem muito responsável e com objetivos concretos e mensuráveis faz com que os investidores confiem em nós e invistam na empresa, por isso, quer dizer, também é muito fácil e muito direto de constatar, não é? Depois reputacionalmente, obviamente que também, mas eu acho que é um investimento seguro, à partida, tanto para o desenvolvimento e para, para sermos uma empresa próspera e bem-sucedida, como para a sociedade em ter empresas assim e promover este tipo de comportamento. Agora acho, e isto é o mal da nossa sociedade hoje em dia, é uma sociedade de excesso de informação, e eu sou uma pessoa de comunicação, sou conta o excesso de informação, totalmente, porque se torna desinformação.	EFICIÊNCIA
23-21-24	E ensinar as empresas a apropriarem-se destes temas e a aplicá-las e veem que não precisam de um investimento tão grande porque às vezes precisam mais é de realocar recursos e de olhar para as coisas de uma maneira diferente. Exato, não é?	EFICIÊNCIA
<b>MOTIVAÇÕES DE RSE</b>		
1-9-17	O Dr. Rui Vilar, com que eu trabalhei aqui, dizia uma coisa com que eu concordava muito que era a primeira Responsabilidade Social de uma empresa é ter um negócio lucrativo, não é? Essa é a sua primeira responsabilidade para com a sociedade. E depois daí vem a sua atitude, a sua cidadania ativa ou não e como encara a permanência e o futuro da sua presença e do seu negócio. Isso para mim é Sustentabilidade. A Responsabilidade Social tem a ver com algo mais imediato, mais ativo e a Sustentabilidade tem a ver com uma visão estratégica. A Responsabilidade Social, seja na sua vertente social, ambiental ou económica já é praticada na empresa há muito tempo	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
1-20-23	Era feita, era exercida de uma forma operacional, de uma forma desgarrada, digamos, assim, e quando eu fiquei com esta área há cerca de 4 ou 5 anos atrás, foi porque a empresa sentiu e a administração sentiu que estava na altura de olhar para isto de uma perspetiva mais estratégica,	OBSERVÂNCIA
1-28-32	Este é o nosso negócio, a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação e tem que partir também dos nossos stakeholders por isso de dois em dois anos nós fazemos uma audição aos nossos stakeholders a todos, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3-27-37	A grande missão da REN é fazer chegar energia a todo o país, com a melhor qualidade, nas melhores condições, e entregá-la nas mesmas condições a toda a gente, que toda a gente possa colocar a sua energia... que produz, colocar a sua energia no sistema e quem a recebe que a receba também nas mesmas condições porque isso também é um garante da concorrência e acima de tudo da qualidade de serviço, isso é a nossa grande missão. Agora. Como o fazemos e entregá-lo nas melhores condições, ao mais baixo custo etc., implica inovação, implica um investimento enorme na qualidade da rede, na antecipação dos desafios que o setor energético vai passar e está a passar, a energia é das áreas em que estão a ocorrer as maiores transformações nos últimos tempos.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3/4-41-2	E de diversificação de fontes, mas ao mesmo tempo de uma enorme eficiência de maneira a que os custos baixem. Como é que estas duas coisas se gerem	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
4/5-42-8	Há uma série de coisas que podem ser feitas, que são de facto inovadoras. Agora: a REN é uma empresa regulada. 100% regulada. As suas receitas ou remunerações, não é? São totalmente previsíveis. É o que o regulador diz que nós podemos ganhar. Temos prazos de eficiência... temos prémios de eficiência, mas não temos... flexibilidade vou ganhar mais dinheiro ou menos dinheiro. Por isso o escrutínio dos nossos investimentos, também nesta área, é muito grande. Tem que estar muito ligado com a nossa operação. Por isso o que nós podemos fazer é: com o que temos, não vamos ter mais, mas podemos fazê-lo de uma maneira diferente e é isso que temos estado a fazer e não gastamos, de facto, muito dinheiro a promover-lo. Comunicamo-lo de outra forma. Comunicamo-lo diretamente para os públicos interessados, temos uma visibilidade considerável dentro dos eventos	OBSERVÂNCIA

5/6 36-6	<p>técnicos.</p> <p>Vamos ter com os proprietários e dizemos: temos estas espécies autóctones, queremos reflorestar aqui a sua faixa, você escolhe que espécies é que quer ter aqui. E que impacto é que isso está a ter. Está a ter um impacto que é: muita gente não trabalhava as terras e que tinha as suas terras ao abandono, estão a voltar a trabalhar as terras e a preocupar-se com a sua limpeza. Porquê? Porque ao plantar medronheiro ou sobreiro, etc., começam a tirar uma contrapartida financeira naquele espaço, não é? Começam a ter receitas onde não existiam e começam-se a preocupar e se calhar limpam melhor depois os seus terrenos, o que contribui depois para o combate, ou a prevenção dos fogos florestais. Isto é uma cadeia de valor e um ciclo de valor que nós podemos fomentar, não é? Em vez de ter aqui ciclos negativos queremos ter ciclos positivos, não é? E essa é a nossa verdadeira sustentabilidade, da empresa, do planeta, no limite, não é? É se todos contribuirmos para o mesmo, para o mesmo fim.</p> <p>Nós tínhamos imenso conhecimento dentro da empresa que estava desaproveitado, por exemplo com... nós, nesta ótica da minimização dos impactos ambientais que decorre de obrigações legais que nós temos, no âmbito da nossa atividade, tínhamos uma série de programas de preservação de espécies e de, e de preservação de habitats. Então houve um ano que eu pensei porque é que nós não desenvolvemos um programa para as crianças com estes conteúdos.</p>	EFICIÊNCIA
6 7-13		OBSERVÂNCIA
6 33-41	<p>Pronto. É tentar reconstruir redes é isso que está na nossa essência. Somos uma empresa de redes. Redes locais que desenvolvam e cuidem, cada vez mais da sua com unidade para que no final, por onde nós passamos as comunidades sejam fortes, não é? Em vários aspetos.</p> <p>AMM: e para não terem problemas? Pergunto eu.</p> <p>REN: para que haja goodwill entre nós. Porque é assim. Com certeza.</p> <p>AMM – isso é porque eu vou-lhe pôr ... pronto...</p> <p>REN: Qual é que é o objetivo disto? É a aproximação.</p> <p>Não é tanto para que não deem problemas é para que haja confiança entre nós. Porque se não houver uma base de confiança nunca é possível chegar a um acordo. Nunca é possível encontrar uma solução e nós estamos cá todos os dias para encontrar soluções e para resolver situações, porque muitas vezes, ninguém gosta de ter um poste no quintal, ninguém gosta, é um facto</p>	EFICIÊNCIA
7 14-24	<p>A REN trabalha para daqui a 5 e 10 anos. Por isso as redes de transporte de energia levam imenso tempo a construir. O que gera um processo super moroso. Há o planeamento, há a negociação, há as licenças ambientais, há a obra em si, há a entrada em exploração. Tido isto leva imenso tempo. Se uma barragem é construída e a rede de transporte não está a ser construída ao mesmo tempo quando acabar vai ligar onde? Percebe? Por isso, isto é, de uma responsabilidade imensa. Mas ao mesmo tempo há a má vontade local de dizer: um poste na minha terra? Nem pensar. Por isso como é que nós criamos a abertura de poder chegar lá e dizer assim: você já nos conhece, você sabe que nós estamos cá para falar e que não fazemos só isto. Agora: o que é que é preciso para nós chegarmos a um acordo?</p>	EFICIÊNCIA
7/8 42-6	<p>Vamos a sítios onde nem se quer ainda o projeto está submetido, mas começamos a estabelecer os contactos para perceber quais são os desafios das regiões, quais são as maiores problemáticas para na fase de projeto ainda sabermos evitar questões que não há necessidade de os termos, não é? Por isso estamos a ser cada vez mais proactivos. Há sempre sítios onde somos sempre um bocadinho reativos porque há projetos que começaram que começaram antes, mas somos cada vez mais proactivos.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8 20-27	<p>Virão os nosso colegas da área técnica, depois estabelecer o contacto com a vossa área técnica, mas antes de mais nós queremos dizer: há um projeto que vai ser apresentado daqui a seis meses/ um ano, que passa por aqui, tem este objetivo, vai ligar este centro produtor ao sistema, a energia que está pensada ser transportada aqui, estimada, é esta, vai partir desta... vamos enquadrar o projeto e explicar os benefícios para a região, no fundo, não é? E vamos apresentar-nos como interlocutores privilegiados dos stakeholders.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

8.32-35	O objetivo é funcionar e ter sucesso econômico.	EFICIÊNCIA
9.18-25	REN: claro. Exato. Como eu dizia no início. Eu acho que isso faz todo o sentido, não é? Eu vou-lhe dizer uma coisa, de certeza que me vai perguntar qual é o nível de investimento em Sustentabilidade, que é daquelas perguntas mais difíceis porque é assim: como eu encaro que, tanto a política de reforestação que é a nossa obrigação, mas que nós fazemos para além da obrigação, não está no meu orçamento da Sustentabilidade, mas é um investimento da área de Sustentabilidade. Só que não é parte do nosso orçamento. É uma parte do orçamento operacional porque nós vamos sempre fazer aquilo, se calhar não fazíamos com esta perspetiva, não fazíamos com esta abrangência, mas vamos sempre fazer. Como é que eu separo? Como é que separo? Como é que eu incorporo aqui? Percebe?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11.32-33	sim, sim, sim. Isto são investimentos brutais, da parte da reforestação, é um orçamento brutal, não é?	OBSERVÂNCIA
12.32-36	coordenado por nós. A plataforma foi desenvolvida com uma entidade externa, mas por nós, é gerida por nós, é com base nessa informação que nós produzimos relatórios, que nós criamos o reporte anual de sustentabilidade e é aí que nós vamos gerindo a informação e vamos detetando áreas onde é preciso intervir, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13.4-5	A estratégia de Sustentabilidade é uma forma de concretizar a estratégia da empresa, não é? É também, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
13.5-19	É uma materialização, é como eu lhe disse a estratégia, ao definir a estratégia de sustentabilidade temos sempre dois inputs críticos que é o nosso negócio, a nossa estratégia de negócio e a opinião ou o input dos nossos stakeholders e foi da junção destas duas fontes que nasceu a estratégia de Sustentabilidade. Nós fazemos isto para entregar a energia nas melhores condições, para a fazer chegar a toda a gente, sem interrupções, com qualidade, investimos no conhecimento, no desenvolvimento das nossas pessoas e na investigação e desenvolvimento no nosso setor para conseguir fazê-lo sempre da maneira mais eficaz e mais avançada e estamos a par dos grandes desafios da energia. Fazemo-lo com as comunidades locais para criar essa goodwill para facilitar o desenvolvimento das infraestruturas, mas também dar de volta às comunidades para que elas se tornem mais fortes e consigam desenvolver-se e fazemo-lo com respeito pelo ambiente porque não queremos matar o país só para construir linhas elétricas e gasodutos, não é?	TRANSFORMACIONAL
14.27-32	Temos que tentar ser mais eficazes com os nossos investimentos. E exatamente porque não podemos apoiar todos os bons projetos que nos aparecem nós criamos um prémio, também há uns anos atrás que se chama o prémio Agir e que tem esse grande objetivo. Tem o grande objetivo de nos permitir ir a áreas que não são o nosso core da nossa estratégia de Sustentabilidade.	EFICIÊNCIA
16.17-25	O Nosso investimento, em vez de ser um investimento gratuito "toma lá a espécie" e quando nós cumprimos a nossa obrigação é: "toma lá uma espécie, vai ser boa para ti, vai ser boa para mim, porque as espécies também, autóctones, têm uma maior resistência aos fogos, têm um crescimento mais lento, por isso obrigam-nos a ir menos vezes fazer intervenções de manutenção, por isso tem um impacto no nosso bottom line, mas tem um impacto também muito grande no do proprietário. E no limite tem um impacto no município porque se houver menos fogos ali...percebe? AMM: melhor REN: ganhámos todos, percebe?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
16.32-36	nós tentamos ter um papel promotor, não é? Porque em muitos casos não podemos ser nós os líderes sequer, porque não estamos nessa posição, mas tentamos, para já, ter uma atitude super colaborante, de mobilização daquilo que nós podemos mobilizar, mas acima de tudo dar o exemplo e dizer que estamos disponíveis para esta ou outra abordagem, porque eu acho que é, aí está, uma atitude muito mais sustentável e sustentada do que qualquer outra.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
17.29-34	Os nossos investidores são investidores com um perfil muito cauteloso, muito avesso ao risco, muito tradicional, muito conservadores, digamos-lhe	INOVAÇÃO

	assim, mas valorizam muito a parte da Sustentabilidade e obviamente que isso para nós também é importante, voltamos ao primeiro... à primeira frase, não é? A nossa principal responsabilidade na sociedade é ter um negócio lucrativo e que contribua para a economia do País e que contribua para nós próprios, não é?	ESTRATÉGICA
18 20-23	os investidores são em termos de negócio, mas em termos de negócio, nós também temos o nosso concedente, não é? O Estado. Porque o que nós fazemos é gerir contratos de concessão. Se o concedente e todo o Universo que... que isso implica, a regulação etc.,	OBSERVÂNCIA
21 9-14	cria valor para a empresa para criar valor para a sociedade. Acho que essa é a atitude, a atitude que está na base de uma construção de uma sociedade coletiva e global, não é? Como é que a sociedade, se a sociedade decair como é que a empresa floresce? Não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
21 28-31	Olhe a questão do programa de reforestação. O facto de nós termos que ter menos custos com a manutenção daquelas faixas de servidão tem um impacto no bottom line, direto, não é? Não é irreal, não é, é mesmo, não é? Baixar custos de manutenção.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
21 31-36	A Investigação & Desenvolvimento e este nosso apoio tem um custo, tem um impacto direto também nos custos porque ao ser muito mais eficientes ao nós termos medidas de, desenvolvido ferramentas de previsibilidade da produção eólica e fotovoltaica gerimos mais eficientemente os nossos recursos logo baixamos os custos.	EFICIÊNCIA
21 36-39	Processos de automação nas subestações, é preciso menos pessoas lá, podemos alocar esses recursos a outras tarefas, é direto nos custos da empresa, não é só fantasia, nem é daqui a seis anos. É agora. Percebe? E estamos a senti-lo. E ao criar também...	EFICIÊNCIA
21 39-41	e depois tem a questão dos investidores, não é? Ao termos uma abordagem muito responsável e com objetivos concretos e mensuráveis faz com que os investidores confiem em nós e invistam na empresa, por isso, quer dizer, também é muito fácil e muito direto de constatar, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
22 1-4	Depois reputacionalmente, obviamente que também, mas eu acho que é um investimento seguro, à partida, tanto para o desenvolvimento e para, para sermos uma empresa próspera e bem-sucedida, como para a sociedade em ter empresas assim e promover este tipo de comportamento.	EFICIÊNCIA

**POSICIONAMENTO FACE  
STAKEHOLDERS**

1 26-31	eu trabalho muito em articulação com as áreas operacionais e a estratégia de Sustentabilidade como é que foi definida? Foi olhada... Este é o nosso negócio, a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação e tem que partir também dos nossos stakeholders	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
1 31-34	por isso de dois em dois anos nós fazemos uma auscultação aos nossos stakeholders a todos, não é? Às comunidades locais, aos clientes, nós temos poucos, mas temos clientes, aos nossos parceiros, aos nossos fornecedores, aos nossos colaboradores e perguntamos-lhe	EFICIÊNCIA
1 34-38	Fazemos um diagnóstico de o que é que nós fazemos, como o fazemos, os gaps, onde é que nós temos maiores impactos e quais devem ser as nossas prioridades em termos de atuação face a esses impactos e diante daí, conjugado com a nossa estratégia de negócio que nasce a nossa estratégia de sustentabilidade	EFICIÊNCIA
1 38-42	a nossa estratégia de sustentabilidade que tem três pilares essenciais. E esses pilares são: o envolvimento das comunidades, das partes interessadas, o desenvolvimento das nossas pessoas e a minimização do impacto ambiental e a prevenção das alterações climáticas, assim ligado. Tudo isto tem, no fundo, um nível externo que agrega estes três pilares que acaba por ser a promoção de uma literacia energética,	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 3-6	As pessoas têm que perceber primeiro, tanto dentro como fora, porque eu acho que é muito importante a mobilização da organização e a assimilação da importância destes pilares e o viver todos os dias para a estratégia ser, de facto, eficaz.	OBSERVÂNCIA

3-5-10	para já sentimos que há um grande défice de informação. Nós trabalhamos todos os meses, todos os meses fazemos um ponto de situação com a Lusa. Comunicamos estes dados todos, fornecemos-los a todas as entidades, às ADENE'S, a todas as entidades de energia do país, mas eu acho que hoje em dia toda a gente gosta de ter a informação diretamente, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
3-27-32	A grande missão da REN é fazer chegar energia a todo o país, com a melhor qualidade, nas melhores condições, e entregá-la nas mesmas condições a toda a gente, que toda a gente possa colocar a sua energia... que produza, coloque a sua energia no sistema e quem a recebe que a receba também nas mesmas condições porque isso também é um garante da concorrência e acima de tudo da qualidade de serviço, isso é a nossa grande missão	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4-10-15	sempre houve, sempre houve um enorme orgulho da fiabilidade da segurança, da consistência, mas deu-nos aqui um outro fôlego e, e pelas parcerias estratégicas que também se estabeleceram no âmbito desta privatização de, de inovação. Porque houve competências, por exemplo o nosso maior acionista é a maior utility do mundo a State Grid e tem competências em termos de transporte de energia diferentes das nossas e eles fornecem energia a 80% da China. É brutal, têm dois milhões de trabalhadores, está bem?	EFICIÊNCIA
4-25-27	é um enorme desafio também, por isso há um enorme investimento em inovação, em investigação, uma preocupação em trabalhar em rede com congéneres, mas com instituições também académicas.	TRANSFORMACIONAL
5-28-30	por isso toda a gente tem que perceber quais são as nossas prioridades, qual é a nossa missão e qual o seu contributo para a concretização dessa missão, não é? E, nesse sentido é assim que se muda a cultura de uma empresa	OBSERVÂNCIA
5-33-39	Ou as pessoas o vivem, ou não existe, por isso quando nós dizemos que a preservação ambiental é importante para nós, é importante perceber como é que nós a praticamos, não é? Nós reforestamos as nossas faixas de servidão desde 2010 que o fazemos numa ótica completamente diferente. Vamos ter com os proprietários e dizemos: temos estas espécies autóctones, queremos reflorestar aqui a sua faixa, você escolhe que espécies é que quer ter aqui. E que impacto é que isso está a ter.	EFICIÊNCIA
6-3-6	Isto é uma cadeia de valor e um ciclo de valor que nós podemos fomentar, não é? Em vez de ter aqui ciclos negativos queremos ter ciclos positivos, não é? E essa é a nossa verdadeira Sustentabilidade, da empresa, do planeta, no limite, não é? É se todos contribuirmos para o mesmo, para o mesmo fim.	TRANSFORMACIONAL
6-12-20	Então houve um ano que eu pensei porque é que nós não desenvolvemos um programa para as crianças com estes conteúdos. Temos aqui isto tudo já feito quase. Então fui falar exatamente com o Ministério do Ambiente e com o Ministério da Educação e falei-lhes da ideia. Eles ficaram surpreendidos: é a primeira vez que uma empresa vem falar antes de desenvolver o programa e... mas sim, estamos super interessados e temos um programa hoje em dia que se chama Heróis de toda a espécie, dirigidos ao terceiro e quarto ano do 1º ciclo sobre as espécies em perigo de extinção ou as espécies que têm nas comunidades são de facto heróis,	EFICIÊNCIA
6-26-28	E começamos a desmistificar isto, com parceiros como a Quercus, por exemplo, com o ICNF que vão sempre conosco para as ações e acabamos por ter sempre uma abordagem muito mais integrada, envolvendo sempre as comunidades locais.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
6-28-33	São as Câmaras que marcam estes encontros com as escolas, são eles que gerem o ensino básico, não é? Se há instituições também de preservação ambiental nos locais, como o Servas que trata dos animais abandonadas pelo país todo com a GNR, envolvemo-los também, eles vão lá, falam com os miúdos, explicam o que é que se deve fazer quando eles encontram aves abandonadas. Pronto	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
6-33-41	É tentar reconstruir redes é isso que está na nossa essência. Somos uma empresa de redes. Redes locais que desenvolvam e cuidem, cada vez mais da sua comunidade para que no final, por onde nós passamos as comunidades sejam fortes, não é? Em vários aspetos. AMM: e para não terem problemas? Pergunto eu. REN: para que haja goodwill entre nós. Porque é assim. Com certeza.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

	<p>AMM – isso é porque eu vou-lhe pôr ... pronto... REN: Qual é que é o objetivo disto? É a aproximação.</p>	
7 4-7	<p>Não é tanto para que não deem problemas é para que haja confiança entre nós. Porque se não houver uma base de confiança nunca é possível chegar a um acordo. Nunca é possível encontrar uma solução e nós estamos cá todos os dias para encontrar solução e para resolver situações, porque muitas vezes, ninguém gosta de ter um poste no quintal, ninguém gosta, é um facto.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
7 12-14	<p>Por isso nós estamos nos sítios para ajudar a desenvolver a economia, para desenvolver o país e para trabalhar. A REN não trabalha daqui um ano ou para daqui a dois anos. A REN trabalha para daqui a 5 e 10 anos. Por isso as redes de transporte de energia levam imenso tempo a construir.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
7 20-26	<p>Mas ao mesmo tempo há a má vontade local de dizer: um poste na minha terra? Nem pensar. Por isso como é que nós criamos a abertura de poder chegar lá e dizer assim: você já nos conhece, você sabe que nós estamos cá para falar e que não fazemos só isto. Agora: o que é que é preciso para nós chegarmos a um acordo? Podemos chegar o poste mais para ali. Faz-lhe diferença? Nós vamos chegar o poste mais para ali. É esta abertura que nós precisamos.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
7 27-36	<p>é mais reativa ou a REN toma a iniciativa, antecipa, proaaje, se quiser? REN: A REN já foi muito reativa. Muito reativa e muito processual. Tem a ver com a mudança da cultura, também. Não é? Eramos uma empresa publica, por isso o Estado era um bocadinho... o, o... tinha uma postura diferente, digamos assim, porque, no limite, todo o percurso era do Estado, não é? A atitude mudou muito, também com a privatização, mas também é uma coisa que se vai aprendendo cá dentro, isto não é, não acontece de um momento para o outro e vai-se aprendendo também por tentativa e erro de estratégias de abordagem</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
7/8 37-6	<p>Há cerca de dois anos, um ano e meio, eu comecei, dentro da minha direção um gabinete de apoio às comunidades locais, diretamente, em que eu tenho uma pessoa alocada ao apoio às áreas operacionais todas. Todos os meses fazemos reuniões. E todos os meses pensamos, nos sítios onde temos ou vamos ter obras e nos contactos que já fizemos e nas dêmarches que já iniciámos e de que forma conseguimos antecipar. Vamos a sítios onde nem se quer ainda o projeto está submetido, mas começamos a estabelecer os contactos para perceber quais são os desafios das regiões, quais são as maiores problemáticas para na fase de projeto ainda sabermos evitar questões que não há necessidade de os termos, não é? Por isso estamos a ser cada vez mais proactivos. Há sempre sítios onde somos sempre um bocadinho reativos porque há projetos que começaram que começaram antes, mas somos cada vez mais proactivos.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8 17-27	<p>Agora sim, nós hoje em dia, ainda antes da fase de submissão do projeto, nós estamos a ir pessoalmente às câmaras, e é isso que esta minha pessoa e eu, muitas vezes, também faço, é ir às câmaras dizer: nós estamos aqui. Nós somos o contacto com a Câmara. Virão os nosso colegas da área técnica, depois estabelecer o contacto com a vossa área técnica, mas antes de mais nós queremos dizer: há um projeto que vai ser apresentado daqui a seis meses/ um ano, que passa por aqui, tem este objetivo, vai ligar este centro produtor ao sistema, a energia que está pensada ser transportada aqui, estimada, é esta, vai partir desta... vamos enquadrar o projeto e explicar os benefícios para a região, no fundo, não é? E vamos apresentar-nos como interlocutores privilegiados dos stakeholders.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9 30-38	<p>Aquilo que vai permitir entregar, desejavelmente, mais do que aquilo que nós podemos ter começado com, por isso, nós temos que investir nas pessoas, temos que investir em conhecimento, temos que investir no ambiente, e temos que fazê-lo em partilha com as comunidades e é esta visão integrada que nós temos porque se as comunidades estiverem a perder, nós vamos perder inevitavelmente, não é? Se as comunidades não quiserem as infraestruturas lá, se nós não desenvolvermos o país, a economia perde e não há investimento possível da empresa, não é? Pronto. Isso é uma morte.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
10 1-12	<p>Como se vê noutros países em que há, de facto, muitos conflitos, sobretudo quando há grupos de ativistas, vamos-lhes chamar “assanhados”.</p>	EFICIÊNCIA

12-16-20	...a Sustentabilidade é já uma responsabilidade de todos os colaboradores, não... REN: claro, tem que ser vivida todos os dias. AMM: sente isso aqui, também? REN: Ah. Completamente.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12-21-25	AMM: eles têm formação, por exemplo, relativamente a estas questões de... ambientais, sociais... REN: sim, para além de... é muito. Há uma formação geral, no momento em que há o acolhimento, nós temos um programa de acolhimento que passa por todas as áreas da organização e também passa por esta.	EFICIÊNCIA
12-25-36	nós temos uma plataforma de Sustentabilidade que é gerida por nós, onde todos os indicadores da empresa vão sendo carregados pelas áreas operacionais, por isso as pessoas nas subestações, os incidentes, os consumos das águas, as emissões, é tudo carregado nessa plataforma todos os dias, por isso, isto é uma coisa que, de facto, faz parte da nossa prática. A plataforma foi desenvolvida com uma entidade externa, mas por nós, é gerida por nós, é com base nessa informação que nós produzimos relatórios, que nós criamos o reporte anual de sustentabilidade e é aí que nós vamos gerindo a informação e vamos detetando áreas onde é preciso intervir, não é?	OBSERVÂNCIA
15/16-32-3	mas entram em parcerias com várias instituições no que diz respeito à Sustentabilidade? REN: as parcerias são fundamentais. Depois como eu lhe disse eu valorizo imenso isso e quando vim para cá, para já tem muito a ver com a minha maneira de ser mas, mas quando vim para cá toda a âncora da comunicação foi muito da, e foi o mote da nossa primeira campanha que é REN é a rede de todas as redes, não é? E eu acho que também numa perspectiva de sustentabilidade, quanto mais em rede nós trabalharmos mais sustentáveis vão ser as nossas ações. Quanto... por mais, quanto mais entidades interessadas e se juntarem em prol de uma iniciativa, em prol de uma causa, mais hipótese essa causa tem de acontecer e de perdurar no tempo, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
16-3-13	Acho que o mundo, a globalização se alguma coisa boa nos pode ensinar é que juntos somos mais fortes, não é? E ninguém tem, para já ninguém tem, nem conhecimentos, nem competências, nem orgamento hoje em dia para fazer, de facto, uma coisa virgar de uma forma sustentada. Por isso se todos se unirem, pararem com os quintais e esta... este território é meu e aquele território é teu. Não há território, o território é de todos nós e os problemas são de todos nós, afetam em domíno uma série de pessoas, instituições, setores e nós todos temos que nos juntar para, não é a toa que um dos objetivos do desenvolvimento sustentável é a das parcerias, de facto, não é? E foi, e não é só nas parcerias na resolução das situações, mas também na identificação dos problemas e na identificação das soluções.	TRANSFORMACIONAL
16-15-25	ir falar com os proprietários e dizer: o que é quer na sua terra é brilhante e simplicíssimo e é brilhante, porque mudou completamente o impacto do nosso investimento. O Nosso investimento, em vez de ser um investimento gratuito “toma lá a espécie” e quando nós cumprimos a nossa obrigação é: “toma lá uma espécie, vai ser boa para ti, vai ser boa para mim, porque as espécies também, autóctones, têm uma maior resistência aos fogos, têm um crescimento mais lento, por isso obrigam-nos a ir menos vezes fazer intervenções de manutenção, por isso tem um impacto no nosso bottom line, mas tem um impacto também muito grande no do proprietário. E no limite tem um impacto no município porque se houver menos fogos ali...percebe?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

16 27	REN: ganhamos todos, percebe?	TRANSFORMACIONAL
16 32-38	eu, mais do que um papel liderante eu acho que nós tentamos ter um papel promotor, não é? Porque em muitos casos não podemos ser nós os líderes sequer, porque não estamos nessa posição, mas tentamos, para já, ter uma atitude super colaborante, de mobilização daquilo que nós podemos mobilizar, mas acima de tudo dar o exemplo e dizer que estamos disponíveis para esta ou outra abordagem, porque eu acho que é, aí está, uma atitude muito mais sustentável e sustentada do que qualquer outra.	TRANSFORMACIONAL
17 27-34	porque os nossos investidores procuram esse tipo de empresas, com esse perfil, não é? Os nossos investidores são investidores com um perfil muito cauteloso, muito avesso ao risco, muito tradicional, muito conservadores, digamos-lhe assim, mas valorizam muito a parte da Sustentabilidade e obviamente que isso para nós também é importante, voltamos ao primeiro... à primeira frase, não é? A nossa principal responsabilidade na sociedade é ter um negócio lucrativo e que contribua para a economia do País e que contribua para nós próprios, não é?	EFICIÊNCIA
18 20-26	os investidores são em termos de negócio, mas em termos de negócio, nós também temos o nosso concedente, não é? O Estado. Porque o que nós fazemos é gerir contratos de concessão. Se o concedente e todo o Universo que... que isso implica, a regulação etc., isso é... eu não lhe chamo... tenho alguma dificuldade só em dizer-lhe nomes de stakeholders porque nós fizemos um trabalho muito grande também em termos de Stakeholders,	EFICIÊNCIA
18 26-29	já os mapeámos todos os nossos stakeholders, nós atribuímos, para além de lhes fazer uma distribuição de acordo com duas coisas que eu acho básicas que é o impacto no nosso PNL e o impacto na nossa reputação.	OBSERVÂNCIA
18 31-40	foi essa a distribuição que nós fizemos e de acordo com a sua distribuição na grelha, depois atribuímos-lhes gestores de relação. Também é uma área coordenada por mim. É uma área de Gestão estratégica de Stakeholders, muito em coordenação com a Comissão Executiva e aí, sim, temos um grupo de trabalho que acompanha esta gestão, porque ao atribuímos gestores de relação e gestores de clusters, não meio. Porque há aqui clusters no, no... não é? Depois monitorizamos os contactos que vamos tendo e como o vamos tendo e o feedback que vamos tendo. Para evitar também que 3 pessoas telefonem à mesma entidade sobre o mesmo tema porque às vezes isso acontece, não é?	OBSERVÂNCIA
19 2-15	temos a parte muito importante para nós das comunidades locais, é muito importante os municípios e toda e toda a área que aqui floresce, os nossos colaboradores, depois... e aqui nas comunidades locais, não sei se não a poria também ao mesmo nível, aqui entre o Estado e isto, os nossos fornecedores e os nossos parceiros e os nossos clientes, uma parte de negócio que estão todos muito ligados à qualidade dos serviços, aos serviços que nós prestamos, como o prestamos e eu acho que os nossos fornecedores têm essa, esse, essa componente muito importante: ligar as comunidades locais que são alguns dos nossos clientes e os nossos principais clientes a nós, por isso não os consigo dissociar daqui	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
19 11-15	depois, enfim, todo o universo que nos permite a inovação que eu acho muito importante também que é a ligação à academia, que é a nossa ligação a congéneres, a instituições, a grupos de trabalho internacionais da nossa área, por isso, e assim um bocadinho que eu vejo as coisas.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
19/20 38-3	A REN tem coisas extraordinárias, inclusivamente para colaboradores, e os colaboradores, por muitos deles por terem sempre cá trabalhado nem sequer os valorizam, por isso, muitas coisas que nós fizemos em colaboração com, ou ao serviço dos Recursos Humanos foi exatamente dar visibilidade e começar a tangibilizar as enormes vantagens que há em trabalhar nesta empresa, não é? Pelo que investem em formação, por, por as parcerias que tem com vantagens para os colaboradores e isso também tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade que passa, exatamente pelo desenvolvimento das pessoas, pelo envolvimento e pelo investimento nas comunidades e pela nossa estratégia e preservação ambiental.	OBSERVÂNCIA
20 3-6	Todo este investimento que nós fazemos na, na recuperação da floresta, por exemplo, as pessoas não se apercebiam porque achavam "ah eles têm que plantar árvores", nós temos que plantar árvores, mas como o plantamos pode ser completamente diferente. Exatamente uma coléga das	OBSERVÂNCIA

20-27-34	serviços e património que lidera este programa de reforestação um dia disse-me assim: “eu agora percebo perfeitamente porque é que a Sustentabilidade passou para a Comunicação” E o primeiro instrumento de medição da estratégia é sempre a auscultação aos Stakeholders, que nós fazemos de dois em dois anos, e que medimos a evolução face aquelas prioridades que eles próprios também identificaram e à estratégia que eles ajudaram a construir, fazemos inquéritos aos colaboradores relativamente a iniciativas específicas todos os anos, normalmente faz-se todos os anos, relativamente ao voluntariado, às iniciativas de Sustentabilidade que envolvem colaboradores, etc. Todos os anos fazemos isso.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
----------	--	-------------------------

LIDERANÇA DE RSE

1-8-14	O que é que... O Dr. Rui Vilar, com que eu trabalhei aqui, dizia uma coisa com que eu concordava muito que era a primeira Responsabilidade Social de uma empresa é ter um negócio lucrativo, não é? Essa é a sua primeira responsabilidade para com a sociedade. E depois daí vem a sua atitude, a sua cidadania ativa ou não e como encara a permanência e o futuro da sua presença e do seu negócio. Isso para mim é Sustentabilidade.	NEGAÇÃO
1-16-21	A Responsabilidade Social, seja na sua vertente social, ambiental ou económica já é praticada na empresa há muito tempo. O compromisso ambiental era muito grande, o compromisso com as comunidades onde nós atuamos também já era muito grande, estava era um bocadinho dispersa na organização. Era feita, era exercida de uma forma operacional, de uma forma desgarrada	EFICIÊNCIA
1-22-26	a administração sentiu que estava na altura de olhar para isto de uma perspectiva mais estratégica, por exemplo, eu a área que tenho é exatamente a estratégia de Sustentabilidade e o seu report, embora a sustentabilidade seja exercida por toda a organização, não é? todos os dias, na forma como atua.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
1-28-30	Este é o nosso negócio, a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
5-28-30	toda a gente tem que perceber quais são as nossas prioridades, qual é a nossa missão e qual o seu contributo para a concretização dessa missão, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-9-14	ao nível da administração há alguém com este pelouro? REN: É o Presidente. Eu reporto ao Presidente, por isso, sim. AMM: mas há um Comité, por exemplo? REN: Não, não há. Esta... nós somos 600 pessoas. Sou super contra a... e devia ter um comité que era para depois naqueles índices de Sustentabilidade fazia um check mark.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
11-17-25	E por isso nós temos uma estrutura muito ágil. Eu reporto ao Presidente. Há um abaixo da Administração, nós temos dois diretores de Relações Institucionais e com uma grande e que nos representam em instituições internacionais também e um deles acompanha-nos mais de perto. Por isso conseguimos de uma forma, um bocadinho mais informal, agilizar tudo isto. Não precisamos de criar um comité que reúna de x em x tempo porque já ninguém tem tempo para fazer mais reuniões, percebe? Esta é que é a prática. É que não temos tempo para fazer mais reuniões e isso acaba por ser contraproducente, por isso...	EFICIÊNCIA
11-26-33	mas reporta diretamente à Administração? REN: Sim, ao Presidente. AMM: as decisões que são tomadas, são tomadas pela Administração. Relativamente a estes... por exemplo estes investimentos que me estava a falar	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

de áreas que são de alguma forma ligadas com estes tópicos, isto são decisões que são tomadas a nível superior.

REN: sim, sim. Isto são investimentos brutais, da parte da reflorestação, é um orçamento brutal, não é?

12 11-14	Não é preciso um comité para gerir isso porque nós, agilmente, as organizações hoje em dia precisam de ser assim, precisam de na prática, ter... considerando que a primeira linha é a própria Administração, mas precisam de ter segundas linhas ou primeiras na gestão tradicional, que sejam capazes de pôr em marcha e de implementar a estratégia, não é?	EFICIÊNCIA
16 32-38	mais do que um papel liderante eu acho que nós tentamos ter um papel promotor, não é? Porque em muitos casos não podemos ser nós os líderes sequer, porque não estamos nessa posição, mas tentamos, para já, ter uma atitude super colaborante, de mobilização daquilo que nós podemos mobilizar, mas acima de tudo dar o exemplo e dizer que estamos disponíveis para esta ou outra abordagem, porque eu acho que é, aí está, uma atitude muito mais sustentável e sustentada do que qualquer outra.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
18 32-40	grêlha, depois atribuímos-lhes gestores de relação. Também é uma área coordenada por mim. É uma área de Gestão estratégica de Stakeholders, muito em coordenação com a Comissão Executiva e aí, sim, temos um grupo de trabalho que acompanha esta gestão, porque ao atribuirmos gestores de relação e gestores de clusters, não meio. Porque há aqui clusters no, no... não é? Depois monitorizamos os contactos que vamos tendo e como o vamos tendo e o feedback que vamos tendo. Para evitar também que 3 pessoas telefonem à mesma entidade sobre o mesmo tema porque às vezes isso acontece, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23 34-36	Acha que aqui a sua administração tem um papel de embaixador relativamente a estes temas ou apenas dá o apoio e divulga quando é necessário? REN: Ah, como é que eu lhe hei de dizer, acho que houve uma grande evolução nos últimos anos, acho que eles têm consciência absoluta da importância deste tema, acho que ainda não faz parte do discurso proactivo deles.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
23 36-39	Do CFO, sim, por exemplo. O CFO como está mais ligado, e o nosso CEO como está muito próximo do CFO e ali, sempre tem uma relação com investidores, grande. Está sensibilizado, mas ainda não está bem no discurso dele.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23/24 39-2	Agora do nosso CFO, sim. Ele até diz Margarida qualquer dia tens que passar a ir nos roadshows comigo porque estão-me sempre a fazer... a Sustentabilidade está cada vez mais na agenda dos investidores e por isso ele, sim. Ele já sabe ter um discurso bastante articulado sobre isto, mas a mobilização, a decisão de que a Sustentabilidade passava para aqui foi da Administração, foi proactivamente a Administração.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
24 5-9	Então sim, faz sentido que seja aqui. É uma área que já de si é estratégica que trabalha muito perto com a Administração e quem esta visão do todo da organização e que tem capacidade de mobilizar os Recursos que precisa, por isso, sim, acho, não são ainda os embaixadores, mas são, de facto, mobilizados para o tema.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

#### ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

1 7-8	Eu acho que a sustentabilidade é a forma estratégica de encarar a nossa presença na sociedade,	TRANSFORMACIONAL
1 10-13	a primeira Responsabilidade Social de uma empresa é ter um negócio lucrativo, não é? Essa é a sua primeira responsabilidade para com a sociedade. E depois daí vem a sua atitude, a sua cidadania ativa ou não e como encara a permanência e o futuro da sua presença e do seu negócio.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 14-23	.A Responsabilidade Social tem a ver com algo mais imediato, mais ativo e a Sustentabilidade tem a ver com uma visão estratégica. A Responsabilidade Social, seja na sua vertente social, ambiental ou económica já é praticada na empresa há muito tempo. O compromisso ambiental era muito grande, o	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

	compromisso com as comunidades onde nós atuamos também já era muito grande, estava era um bocadinho dispersa na organização. Era feita, era exercida de uma forma operacional, de uma forma desgarrada, digamos, assim, e quando eu fiquei com esta área há cerca de 4 ou 5 anos atrás, foi porque a empresa sentiu e a administração sentiu que estava na altura de olhar para isto de uma perspectiva mais estratégica,	
1 24-27	a estratégia de Sustentabilidade e o seu report, embora a sustentabilidade seja exercida por toda a organização, não é? todos os dias, na forma como atua. Por isso eu trabalho muito em articulação com as áreas operacionais	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 27-34	a estratégia de Sustentabilidade como é que foi definida? Foi olhada... Este é o nosso negócio, a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação e tem que partir também dos nossos stakeholders por isso de dois em dois anos nós fazemos uma consultação aos nossos stakeholders a todos, não é? Às comunidades locais, aos clientes, nós temos poucos, mas temos clientes, aos nossos parceiros, aos nossos fornecedores, aos nossos colaboradores e perguntamos-lhes	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 28-29	a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação e tem que partir também dos nossos stakeholders por isso de dois em dois anos nós fazemos uma consultação aos nossos stakeholders a todos, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1 35-42	Fazemos um diagnóstico de o que é que nós fazemos, como o fazemos, os gaps, onde é que nós temos maiores impactos e quais devem ser as nossas prioridades em termos de atuação face a esses impactos e diante daí, conjugado com a nossa estratégia de negócio que nasce a nossa estratégia de sustentabilidade que tem três pilares essenciais. E esses pilares são: o envolvimento das comunidades, das partes interessadas, o desenvolvimento das nossas pessoas e a minimização do impacto ambiental e a prevenção das alterações climáticas, assim ligado.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
1/2 42-1	Tudo isto tem, no fundo, um nível externo que agrega estes três pilares que acaba por ser a promoção de uma literacia energética, não é? Como é que nós usamos a energia, porque é que usamos, porque é que ela é importante, como é que nós a podemos usar mais eficazmente,	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
2 12-14	Eu acho que é uma responsabilidade de todos. Sim. Se calhar tem um objetivo mais imediato nos distribuidores e nos comercializadores, mas a REN enquanto detentora de toda esta informação do sistema, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
3 27-32	A grande missão da REN é fazer chegar energia a todo o país, com a melhor qualidade, nas melhores condições, e entregá-la nas mesmas condições a toda a gente, que toda a gente possa colocar a sua energia... que produza, colocar a sua energia no sistema e quem a recebe que a receba também nas mesmas condições porque isso também é um garante da concorrência e acima de tudo da qualidade de serviço, isso é a nossa grande missão	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
3 32-37	Como o fazemos e entregá-lo nas melhores condições, ao mais baixo custo etc., implica inovação, implica um investimento enorme na qualidade da rede, na antecipação dos desafios que o setor energético vai passar e está a passar, a energia é das áreas em que estão a ocorrer as maiores transformações nos últimos tempos.	EFICIÊNCIA
3/4 39-2	a forma como as redes são geridas, não só nacionalmente, mas internacionalmente, esta necessidade de segurança energética, cada vez maior que existe, não é? E de diversificação de fontes, mas ao mesmo tempo de uma enorme eficiência de maneira a que os custos baixem.	EFICIÊNCIA
4 24-27	há uma série de... as ferramentas de previsibilidade das renováveis, é um enorme desafio também, por isso há um enorme investimento em inovação, em investigação, uma preocupação em trabalhar em rede com congéneres, mas com instituições também académicas.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5 3-7	Por isso o escrutínio dos nossos investimentos, também nesta área, é muito grande. Tem que estar muito ligado com a nossa operação. Por isso o que nós podemos fazer é: com o que temos, não vamos ter mais, mas podemos é fazê-lo de uma maneira diferente e é isso que temos estado a fazer e não gastamos, de facto, muito dinheiro a promover-lo.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
5 20	eu tenho uma visão muito integrada das coisas	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

5 27-30	na nossa estratégia de Sustentabilidade, por isso toda a gente tem que perceber quais são as nossas prioridades, qual é a nossa missão e qual o seu contributo para a concretização dessa missão, não é?	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
7 12-20	Por isso nós estamos nos sítios para ajudar a desenvolver a economia, para desenvolver o país e para trabalhar. A REN não trabalha daqui um ano ou para daqui a dois anos. A REN trabalha para daqui a 5 e 10 anos. Por isso as redes de transporte de energia levam imenso tempo a construir. O que gera um processo super moroso. Há o planeamento, há a negociação, há as licenças ambientais, há a obra em si, há a entrada em exploração. Tudo isto leva imenso tempo. Se uma barragem é construída e a rede de transporte não está a ser construída ao mesmo tempo quando acabar vai ligar onde? Percebe? Por isso, isto é, de uma responsabilidade imensa	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
7/8 42-6	Vamos a sítios onde nem se quer ainda o projeto está submetido, mas começamos a estabelecer os contactos para perceber quais são os desafios das regiões, quais são as maiores problemáticas para na fase de projeto ainda sabermos evitar questões que não há necessidade de os termos, não é? Por isso estamos a ser cada vez mais proactivos. Há sempre sítios onde somos sempre um bocadinho reativos porque há projetos que começaram que começaram antes, mas somos cada vez mais proactivos.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8 15-16	Mesmo nesta política de reflorestação, reflorestamos muito mais além daquilo que é nossa obrigação	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
8 22-27	há um projeto que vai ser apresentado daqui a seis meses/ um ano, que passa por aqui, tem este objetivo, vai ligar este centro produtor ao sistema, a energia que está pensada ser transportada aqui, estimada, é esta, vai partir desta... vamos enquadrar o projeto e explicar os benefícios para a região, no fundo, não é? E vamos apresentar-nos como interlocutores privilegiados dos stakeholders.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9 11-8	AMM: pelo que eu estou a perceber também a ideia de aqui a Sustentabilidade é encarada na sua visão mais ampla, ou seja, sustentabilidade é: económica, ambiental e social. REN: Sim. AMM: é essa a perspetiva e que há também, o que eu percebo também é que tem que haver este equilíbrio, há uma noção, também que tem que haver este equilíbrio. REN: claro.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9 13-17	Não. Eu acho que isto tem a ver... que a Sustentabilidade é um conceito muito lato e às vezes é difícil de tangibilizar por isso é que eu senti grande necessidade de identificar três pilares que se calhar não são, não são as nossas únicas áreas de atuação, mas exatamente porque nós não temos um orçamento brutal...	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9 21-26	não está no meu orçamento da Sustentabilidade, mas é um investimento da área de Sustentabilidade. Só que não é parte do nosso orçamento. É uma parte do orçamento operacional porque nós vamos sempre fazer aquilo, se calhar não fazíamos com esta perspetiva, não fazíamos com esta abrangência, mas vamos sempre fazer. Como é que eu separo? Como é que separo?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9 27-38	porque a Sustentabilidade, por inerência de conceito é aquilo que nos vai permitir viver para além de, é aquilo que nos vai permitir viver assim, como nós queremos, ou de acordo com os nossos objetivos, para além do imediato. Aquilo que vai permitir entregar, desejavelmente, mais do que aquilo que nós podemos ter começado com, por isso, nós temos que investir nas pessoas, temos que investir em conhecimento, temos que investir no ambiente, e temos que fazê-lo em partilha com as comunidades e é esta visão integrada que nós temos porque se as comunidades estiverem a perder, nós vamos perder inevitavelmente, não é? Se as comunidades não quiserem as infraestruturas lá, se nós não desenvolvermos o país, a economia perde e não há investimento possível da empresa, não é? Pronto. Isso é uma morte.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 17-22	E por isso nós temos uma estrutura muito ágil. Eu reporto ao Presidente. Há um abaixo da Administração, nós temos dois diretores de Relações	INTEGRAÇÃO

12-9-14	Institucionais e com uma grande e que nos representam em instituições internacionais também e um deles acompanha-nos mais de perto. Por isso conseguimos de uma forma, um bocadinho mais informal, agilizar tdo isto.	ESTRATÉGICA
12-9-14	e que coordena as atividades com as outras direções. Não é preciso um comité para gerir isso porque nós, agilmente, as organizações hoje em dia precisam de ser assim, precisam de na prática, ter ... considerando que a primeira linha é a própria Administração, mas precisam de ter segundas linhas ou primeiras na gestão tradicional, que sejam capazes de pôr em marcha e de implementar a estratégia, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12-15-20	AMM: Uma das empresas que a certa altura falava, com quem eu falava, dizia-me que a Sustentabilidade é já uma responsabilidade de todos os colaboradores, não... REN: claro, tem que ser vivida todos os dias. AMM: sente isso aqui, também? REN: Ah. Completamente.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12-25-30	Em relação a algumas coisas, por exemplo, nós temos uma plataforma de Sustentabilidade que é gerida por nós, onde todos os indicadores da empresa vão sendo carregados pelas áreas operacionais, por isso as pessoas nas subestações, os incidentes, os consumos das águas, as emissões, é tudo carregado nessa plataforma todos os dias, por isso, isto é uma coisa que, de facto, faz parte da nossa prática.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
12-32-36	coordenado por nós. A plataforma foi desenvolvida com uma entidade externa, mas por nós, é gerida por nós, é com base nessa informação que nós produzimos relatórios, que nós criamos o reporte anual de sustentabilidade e é aí que nós vamos gerindo a informação e vamos detetando áreas onde é preciso intervir, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-4-9	A estratégia de Sustentabilidade é uma forma de concretizar a estratégia da empresa, não é? É também, não é? É uma materialização, é como eu lhe disse a estratégia, ao definir a estratégia de sustentabilidade temos sempre dois inputs críticos que é o nosso negócio, a nossa estratégia de negócio e a opinião ou o input dos nossos stakeholders e foi da junção destas duas fontes que nasceu a estratégia de Sustentabilidade	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-10-19	entregar a energia nas melhores condições, para a fazer chegar a toda a gente, sem interrupções, com qualidade, investimos no conhecimento, no desenvolvimento das nossas pessoas e na investigação e desenvolvimento no nosso setor para conseguir fazê-lo sempre da maneira mais eficaz e mais avançada e estamos a par dos grandes desafios da energia. Fazemo-lo com as comunidades locais para criar essa goodwill para facilitar o desenvolvimento das infraestruturas, mas também dar de volta às comunidades para que elas se tornem mais fortes e consigam desenvolver-se e fazemo-lo com respeito pelo ambiente porque não queremos matar o país só para construir linhas elétricas e gasodutos, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
13-28-32	sim, o que eu lhe vou fazer, o que eu lhe posso fazer é ver quanto é que nós investimos no ambiente, mais ou menos, nestas questões da reflorestação, associado à parte de Investigação Desenvolvimento e aos donativos e juntar isto e pôr, mas no fundo é muito mais, porque o que investimos nas pessoas, é tão difícil, tão difícil, contabilizar isto.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14-1-6	(...) por isso se a Sustentabilidade está de facto imbuída dentro do negócio e dentro da estratégia de negócio é muito difícil quantificar o que nós investimos em Sustentabilidade. AMM: é verdade. REN: e se nós conseguirmos separar então é porque não está completamente ligada à nossa operação, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
14-8-14	Se a certa altura nós assumimos, diria que a Sustentabilidade é a estratégia aqui? REN: completamente. AMM: nem faz quase, sequer a distinção entre... De facto, nessa perspetiva é muito difícil estarmos a dizer Ah eu atribuo este orçamento ou tenho este	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

14 24-32	número de pessoas. nós hoje em dia e fruto também da reestruturação porque a empresa passou e... eu tenho menos de metade do orçamento que tinha, quando entrei. E quando entrei nem eu intranet havia na casa, não é? A pessoa é sempre possível fazer diferente. Temos que tentar ser mais eficazes com os nossos investimentos. E exatamente porque não podemos apoiar todos os bons projetos que nos aparecem nós criamos um prémio, também há uns anos atrás que se chama o prémio Agir e que tem esse grande objetivo. Tem o grande objetivo de nos permitir ir a áreas que não são o nosso core da nossa estratégia de Sustentabilidade.	EFICIÊNCIA
15 10-14	Por isso tentamos ir um bocadinho fora, mas temos que ir de uma forma organizada e mensurável depois do impacto do investimento que estamos a fazer. É um investimento mínimo comparado com outras iniciativas que existem, mas todo o investimento tem que ter o retorno, para a comunidade, neste caso, não é?	EFICIÊNCIA
15/16 37-3	REN é e a rede de todas as redes, não é? E eu acho que também numa perspetiva de sustentabilidade, quanto mais em rede nós trabalharmos mais sustentáveis vão ser as nossas ações. Quanto... por mais, quanto mais entidades interessadas e se juntarem em prol de uma iniciativa, em prol de uma causa, mais hipótese essa causa tem de acontecer e de perdurar no tempo, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
16 8-13	Não há território, o território é de todos nós e os problemas são de todos nós, afetam em domínio uma série de pessoas, instituições, setores e nós todos temos que nos juntar para, não é a toa que um dos objetivos do desenvolvimento sustentável é a das parcerias, de facto, não é? E foi, e não é só nas parcerias na resolução das situações, mas também na identificação dos problemas e na identificação das soluções.	TRANSFORMACIONAL
16 32-38	mais do que um papel líderante eu acho que nós tentamos ter um papel promotor, não é? Porque em muitos casos não podemos ser nós os líderes sequer, porque não estamos nessa posição, mas tentamos, para já, ter uma atitude super colaborante, de mobilização daquilo que nós podemos mobilizar, mas acima de tudo dar o exemplo e dizer que estamos disponíveis para esta ou outra abordagem, porque eu acho que é, aí está, uma atitude muito mais sustentável e sustentada do que qualquer outra.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
17 27-34	é importante porque os nossos investidores procuram esse tipo de empresas, com esse perfil, não é? Os nossos investidores são investidores com um perfil muito cauteloso, muito avesso ao risco, muito tradicional, muito conservadores, digamos-lhe assim, mas valorizam muito a parte da Sustentabilidade e obviamente que isso para nós também é importante, voltamos ao primeiro... à primeira frase, não é? A nossa principal responsabilidade na sociedade é ter um negócio lucrativo e que contribua para a economia do País e que contribua para nós próprios, não é? fazemos, porque, porque na nossa abordagem, já reportamos de acordo com o GRI 4, e isso está na base da nossa, do nosso reporte, da nossa organização da nossa informação, não é? A materialidade tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade, não é? Aqueles pilares da estratégia, identificam também os temas que são materialmente relevantes para nós, não é?	OBSERVÂNCIA
19 21-25	se me está a perguntar se é a teoria, se é a prática, eu acho que é a prática, mas uma prática sem uma estratégia por trás, não é prática nenhuma, são ações avulsas. E durante muito tempo houve muita prática e eu digo-lhe uma coisa eu acho que isto é válido a todos os níveis, não chega fazer, se as pessoas não tomam consciência do que fazem e porque é que o fazem?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
19 31-35		INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
19/20 41-6	Pelo que investem em formação, por, por as parcerias que tem com vantagens para os colaboradores e isso também tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade que passa, exatamente pelo desenvolvimento das pessoas, pelo envolvimento e pelo investimento nas comunidades e pela nossa estratégia e preservação ambiental. Todo este investimento que nós fazemos na, na recuperação da floresta, por exemplo, as pessoas não se apercebiam porque achavam "ah eles têm que plantar árvores", nós temos que plantar árvores, mas como o plantamos pode ser completamente diferente.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
20 11-20	"é assim eu nunca pensei que realmente, que a Sustentabilidade não é só a parte do QAS e do nosso investimento ambiental, realmente esta questão do investimento em conhecimento, do prémio REN, das parcerias com as universidades, da promoção, até, da criatividade interna, de como fazer melhor,	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

	<p>introduzir inovação e melhorias nos processos do dia-a-dia, isto tudo realmente é Sustentabilidade e só agora que tu começaste a falar disto é que eu percebi" e eu disse, "sim porque eu não estou a fazer assim tantas coisas novas" eu estou, para já, pus uma greia em cima e disse: "só vamos fazer isto, e vamos fazer isto porque? E vamos meter a seguir e vamos ver se estamos a fazer a diferença ou não, não é?"</p>	
20 27-34	<p>primeiro instrumento de medição da estratégia é sempre a auscultação aos Stakeholders, que nós fazemos de dois em dois anos, e que medimos a evolução face aquelas prioridades que eles próprios também identificaram e à estratégia que eles ajudaram a construir, fazemos inquéritos aos colaboradores relativamente a iniciativas específicas todos os anos, normalmente faz-se todos os anos, relativamente ao voluntariado, às iniciativas de sustentabilidade que envolvem colaboradores, etc. Todos os anos fazemos isso</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
21 11-14	<p>mas eu acho que se cria valor para a empresa para a sociedade. Acho que essa é a atitude, a atitude que está na base de uma construção de uma sociedade coletiva e global, não é? Como é que a sociedade, se a sociedade decair como é que a empresa floresce? Não é?</p>	<p>TRANSFORMACIONAL</p>
21 28-42	<p>O Valor económico real, não é? Olhe a questão do programa de reforestação. O facto de nós termos que ter menos custos com a manutenção daquelas faixas de servidão tem um impacto no bottom line, direto, não é? Não é irreal, não é, é mesmo, não é? Baixar custos de manutenção. A Investigação &amp; Desenvolvimento e este nosso apoio tem um custo, tem um impacto direto também nos custos porque ao ser muito mais eficientes ao nós termos medidas de, desenvolvido ferramentas de previsibilidade da produção edifica e fotovoltaica gerimos mais eficientemente os nossos recursos logo baixamos os custos. Processos de automação nas subestações, é preciso menos pessoas lá, podemos alocar esses recursos a outras tarefas, é direto nos custos da empresa, não é só fantasia, nem é daqui a seis anos. E agora. Perceber? E estamos a senti-lo. E ao criar também... e depois tem a questão dos investidores, não é? Ao termos uma abordagem muito responsável e com objetivos concretos e mensuráveis faz com que os investidores confiem em nós e invistam na empresa, por isso, quer dizer, também é muito fácil e muito direto de constatar, não é?</p>	<p>EFICIÊNCIA</p>
24 6-8	<p>É uma área que já de si é estratégica que trabalha muito perto com a Administração e quem esta visão do todo da organização e que tem capacidade de mobilizar os Recursos que precisa,</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
<p><b>FORMALIZAÇÃO E INSTRUMENTOS DE RSE</b></p>		
1 23-38	<p>de olhar para isto de uma perspetiva mais estratégica, por exemplo, eu a área que tenho é exatamente a estratégia de Sustentabilidade e o seu report, embora a sustentabilidade seja exercida por toda a organização, não é? todos os dias, na forma como atua. Por isso eu trabalho muito em articulação com as áreas operacionais e a estratégia de Sustentabilidade como é que foi definida?</p>	<p>INNOVAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
1 28-43	<p>a estratégia de sustentabilidade tem que ter a ver com o negócio porque se não deixa de ser uma estratégia desta empresa e passa a ser só uma linha de atuação e tem que partir também dos nossos stakeholders por isso de dois em dois anos nós fazemos uma auscultação aos nossos stakeholders a todos, não é? Às comunidades locais, aos clientes, nós temos poucos, mas temos clientes, aos nossos parceiros, aos nossos fornecedores, aos nossos colaboradores e perguntamos-lhes. Fazemos um diagnóstico de o que é que nós fazemos, como o fazemos, os gaps, onde é que nós temos maiores impactos e quais devem ser as nossas prioridades em termos de atuação face a esses impactos e diante daí, conjugado com a nossa estratégia de negócio que nasce a nossa estratégia de sustentabilidade que tem três pilares essenciais. E esses pilares são: o envolvimento das comunidades, das partes interessadas, o desenvolvimento das nossas pessoas e a minimização do impacto ambiental e a prevenção das alterações climáticas, assim ligado. Tudo isto tem, no fundo, um nível externo que agrega estes três pilares que acaba por ser a promoção de uma literacia energética,</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>

2 14-15	Eu não sei se o António conhece a App que nós lançámos há pouco tempo	EFICIÊNCIA
2 23-37	Toda a gente pode descarregar. O Balanço energético, em termos de produção e em termos de consumo em tempo real. Isso é uma excelente medida de informação. É fantástico faz as interligações do que é que se está a passar no nosso saldo exportador e importador, os regimes de produção, a potência instalada, o mercado de ar, os serviços do sistema, dados sobre a nossa rede de transporte da electricidade e pronto, temos uma série de coisas, temos as vagas aqui para dentro, temos e aqui eu gostava muito de começar a ter colaborações de, de... exatamente de conteúdos externos porque nós não nos chega dizer o que é que nós fazemos, nós gostamos depois de criar uma rede de informação e esse é o meu grande objetivo e essa também é uma perspetiva de sustentabilidade, estas redes de conhecimento que têm que começar a ser facilitadas e a ser criadas, por isso, nós temos acesso a informação que mais ninguém tem no país, o nosso papel, o nosso contributo para esta literacia energética é diferente da de um comercializador ou de um operador	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
2 37-42	A forma como nós somos eficientes em termos de consumo de produção, de gestão de energia parte da responsabilidade da informação também é nossa. É diferente da outra, mas também é nossa, e por isso nós temos que contribuir e esta é uma das formas que nós encontramos de contribuir. Sistematizar cada vez melhor a informação, disponibilizá-la em tempo real.	EFICIÊNCIA
3 3-10	Nós temos também uma App para os nossos investidores que é diferente tem outro tipo de informação, não é? Mas sentimos falta, para já sentimos que há um grande défice de informação. Nós trabalhamos todos os meses, todos os meses fazemos um ponto de situação com a Lusa. Comunicamos estes dados todos, fornecemos-os a todas as entidades, às ADENE'S, a todas as entidades de energia do país, mas eu acho que hoje em dia toda a gente gosta de ter a informação diretamente, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4 2-11	Como é que estas duas coisas se gerem? É superinteressante e é um grande desafio e por isso a REN que era, de facto, uma empresa de engenheiros há uns anos atrás quando tinha... era uma empresa estatal, não é? Era uma empresa pública chamemos-lhe assim, mas foi privatizada, foi totalmente privatizada, foi aí que eu entrei, não é? No advento da última fase da privatização e com, com a privatização, os nossos novos acionistas e esta nova dinâmica empresarial também imprimiu um, um maior ritmo...sempre houve, sempre houve um enorme orgulho da fiabilidade da segurança, da consistência, mas deu-nos aqui um outro fôlego e, e, pelas parcerias estratégicas que também se estabeleceram no âmbito desta privatização de, de inovação.	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
4 20-27	criámos um centro de investigação & Desenvolvimento que é o R&Dnester, que tem quatro áreas de estudo, em termos de armazenamento de energias, integração de renováveis, a subestação do futuro quais são os novos processos, as automatizações, etc., etc., há uma série de... as ferramentas de previsibilidade das renováveis, é um enorme desafio também, por isso há um enorme investimento em inovação, em investigação, uma preocupação em trabalhar em rede com congéneres, mas com instituições também académicas.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
4 27-36	Nós temos o prémio científico mais antigo em Portugal que é o prémio REN. Que era um prémio de engenharia, de facto, mas que há uns anos atrás vimos, a energia não é engenharia. A energia são uma data de áreas e fizemos essa abertura e passou a ser um prémio também de matemática, de física, até de economia e até de direito, porque os mercados de regulação. A regulação tem esta dimensão e precisa de ser incorporada por isso, e temos continuado a privilegiar também noutras áreas como a área ambiental, também, por exemplo, começámos uma cátedra com a universidade do Porto e com a Fundação de Ciência e Tecnologia de Biodiversidade, por isso, para estudar exatamente o nosso impacto.	EFICIÊNCIA
5 23-30	A comunicação tem que ser gerida de uma forma integrada, no sentido que a mensagem, as nossas prioridades têm que ser as mesmas para comunicação interna, para a comunicação externa, nas relações com os media, na nossa política de Responsabilidade Social, no voluntariado corporativo, na nossa estratégia de Sustentabilidade, por isso toda a gente tem que perceber quais são as nossas prioridades, qual é a nossa missão e qual o seu contributo para a concretização dessa missão, não é?	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

6 12-30	<p>Então houve um ano que eu pensei porque é que nós não desenvolvemos um programa para as crianças com estes conteúdos. Temos aqui isto tudo já feito quase. Então fui falar exatamente com o Ministério do Ambiente e com o Ministério da Educação e falei-lhes da ideia. Eles ficaram surpreendíssimos: é a primeira vez que uma empresa vem falar antes de desenvolver o programa e..., mas sim, estamos super interessados e temos um programa hoje em dia que se chama Heróis de Toda a espécie, dirigidos ao terceiro e quarto ano do 1º ciclo sobre as espécies em perigo de extinção ou as espécies que pelo impacto que têm nas comunidades são de facto heróis, não é? São espécies que podem estar ameaçadas, mas são também espécies que nós devemos preservar. O lobo, o linco, a águia de bonelli, a cegonha preta. Uma série de... a azinheira, o sobreiro, o azevinho, etc., os miúdos começam a perceber, começam a passar as mensagens para fora... no Minho há um aumento enorme do lobo, não é? E começamos a desmistificar isto, com parceiros como a Quercus, por exemplo, com o ICNF que vão sempre conosco para as ações e acabamos por ter sempre uma abordagem muito mais integrada, envolvendo sempre as comunidades locais. São as Câmaras que marcam estes encontros com as escolas, são eles que gerem o ensino básico, não é?</p>	EFICIÊNCIA
6 33-41	<p>É tentar reconstruir redes é isso que está na nossa essência. Somos uma empresa de redes. Redes locais que desenvolvam e cuidem, cada vez mais da sua comunidade para que no final, por onde nós passamos as comunidades sejam fortes, não é? Em vários aspetos.</p> <p>AMM: e para não terem problemas? Pergunto eu.</p> <p>REN: para que haja goodwill entre nós. Porque é assim. Com certeza.</p> <p>AMM – isso é porque eu vou-lhe pôr ... pronto...</p> <p>REN: Qual é que é o objetivo disto? É a aproximação.</p>	INOVAÇÃO ESTRATÉGICA
7/8 37-4	<p>Há cerca de dois anos, um ano e meio, eu comecei, dentro da minha direção um gabinete de apoio às comunidades locais, diretamente, em que eu tenho uma pessoa alocada ao apoio às áreas operacionais todas. Todos os meses fazemos reuniões. E todos os meses pensamos, nos sítios onde temos ou vamos ter obras e nos contactos que já fizemos e nas démarches que já iniciámos e de que forma conseguimos antecipar. Vam os a sítios onde nem se quer ainda o projeto está submetido, mas começamos a estabelecer os contactos para perceber quais são os desafios das regiões, quais são as maiores problemáticas para na fase de projeto ainda sabermos evitar questões que não há necessidade de os termos, não é? Por isso estamos a ser cada vez mais proactivos.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
9 13-26	<p>a Sustentabilidade é um conceito muito lato e às vezes é difícil de tangibilizar por isso é que eu senti grande necessidade de identificar três pilares que se calhar não são, não são as nossas únicas áreas de atuação, mas exatamente porque nós não temos um orçamento brutal... é difícil dizer-lhe. Eu vou-lhe dizer uma coisa, de certeza que me vai perguntar qual é o nível de investimento em Sustentabilidade, que é daquelas perguntas mais difíceis porque é assim: como eu encaro que, tanto a política de reforestação que é a nossa obrigação, mas que nós fazemos para além da obrigação, não está no meu orçamento da Sustentabilidade, mas é um investimento da área de Sustentabilidade. Só que não é parte do nosso orçamento. É uma parte do orçamento operacional porque nós íamos sempre fazer aquilo, se calhar não fazíamos com esta perspetiva, não fazíamos com esta abrangência, mas íamos sempre fazer. Como é que eu separo? Como é que separo? Como é que eu incorporei aqui? Percebe?</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 10	<p>Aquilo que eu lhe perguntava é: ao nível da administração há alguém com este pelouro?</p> <p>REN: É o Presidente. Eu reporto ao Presidente, por isso, sim.</p>	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
11 11-26	<p>AMM: mas há um Comité, por exemplo?</p> <p>REN: Não, não há. Esta... nós somos 600 pessoas. Sou super contra a... e devia e eu devia ter um comité que era para depois naqueles índices de Sustentabilidade fazia um check mark.</p> <p>AMM: exatamente</p>	EFICIÊNCIA

REN: pronto. Subia logo três pontos. Mas é assim, excesso de burocracia, não é produtivo. E por isso nós temos uma estrutura muito ágil. Eu reporto ao Presidente. Há um abaixo da Administração, nós temos dois diretores de Relações Institucionais e com uma grande e que nos representam em instituições internacionais também e um deles acompanha-nos mais de perto. Por isso conseguimos de uma forma, um bocadinho mais informal, agilizar tudo isto. Não precisamos de criar um comité que reúna de x em x tempo porque já ninguém tem tempo para fazer mais reuniões, percebe? Esta é que é a prática. É que não temos tempo para fazer mais reuniões e isso acaba por ser contraproducente, por isso...

11/26-33 AMM: mas reporta diretamente à Administração?

REN: Sim, ao Presidente.

AMM: as decisões que são tomadas, são tomadas pela Administração. Relativamente a estes... por exemplo estes investimentos que me estava a falar de áreas que são de alguma forma ligadas com estes tópicos, isto são decisões que são tomadas a nível superior.

REN: sim, sim, sim. Isto são investimentos brutais, da parte da reflorestação, é um orçamento brutal, não é?

INTEGRAÇÃO  
ESTRATÉGICA

11/12 34-7

Mas temos uma estrutura própria. Temos investimento próprio, temos orçamento próprio?...

REN: sim, temos orçamento do ponto de vista da estratégia e do ponto de vista da comunicação que é a minha área. Nos nossos projetos depois, há coisas que são assumidas pelas áreas. A parte de, por exemplo, qualidade, ambiente e segurança. É uma parte que está muito ligada com a Sustentabilidade, tem uma direção própria. A parte da reflorestação é acompanhada, pela, pela nossa área de serviços e património - serviços são as faixas das nossas

infraestruturas - percebe? Reportam as duas ao mesmo diretor, mas são, na prática, gerida por essas áreas. A parte das ações com os colaboradores é gerida pela área de Recursos Humanos, percebe? Por isso há aqui é um agregar de esforços, há uma direção que estabelece a prioridade. Não é?

INTEGRAÇÃO  
ESTRATÉGICA

12 8-14 AMM: E que coordena?

REN: e que coordena as atividades com as outras direções. Não é preciso um comité para gerir isso porque nós, agilmente, as organizações hoje em dia precisam de ser assim, precisam de na prática, ter... considerando que a primeira linha é a própria Administração, mas precisam de ter segundas linhas ou primeiras na gestão tradicional, que sejam capazes de pôr em marcha e de implementar a estratégia, não é?

INTEGRAÇÃO  
ESTRATÉGICA

13 36-41

sim, mas isso sabe que o que é, eu vou-lhe dizer. Isso é para os Índices Internacionais que é: investe x% das suas receitas. Pronto. É uma opção e nós de uma maneira ou de outra, no limite também conseguimos comunicar assim. Não acho muito sério. Tenho algum problema porque eu não acho muito sério. E acho que cada vez vai ser mais difícil nós comunicarmos isso assim porque isto não é publicidade. Isto não é publicidade, nem é um donativo puro e simples, por isso se a Sustentabilidade está de facto imbuída dentro do negócio e dentro da estratégia de negócio é muito difícil quantificar o que nós investimos em Sustentabilidade.

TRANSFORMACIONAL

14 28-36

E exatamente porque não podemos apoiar todos os bons projetos que nos aparecem nós criamos um prémio, também há uns anos atrás que se chama o prémio Agir e que tem esse grande objetivo. Tem o grande objetivo de nos permitir ir a áreas que não são o nosso core da nossa estratégia de Sustentabilidade. Por isso o prémio Agir todos os anos elege um tema, abre candidaturas e toda a gente e todas as instituições do país se podem candidatar. Primeiro ano foi, elege um tema que é uma questão social relevante e que apoia projetos com soluções reais, não é formação para, está a ver?

EFICIÊNCIA

14/15 39-

E depois, portanto, nós tínhamos um parceiro, e temos um parceiro técnico ainda, primeiro foi a Bolsa de Valores Sociais e hoje em dia é a Stone Soup. São entidades com imensa experiência. Fazem a receção de todas as candidaturas, têm uma plataforma totalmente auditada, fazem a triagem, veem... avaliam

INTEGRAÇÃO  
ESTRATÉGICA

<p>17 1-3</p> <p>A empresa é auditada? Ou, ou...</p> <p>REN: externamente? Externamente</p> <p>AMM: em termos de Sustentabilidade?</p> <p>REN: em termos de Sustentabilidade. O nosso relatório de Sustentabilidade é auditado todos os anos.</p>	<p>a legitimidade das candidaturas, se as empresas, as instituições cumprem todos os requisitos de não tem dívidas, de serem projetos credíveis, de terem empresa, equipas alocadas, a Sustentabilidade exatamente durante um ano depois, depois de nós darmos potencialmente o apoio, acompanham os projetos. Para termos a certeza que os projetos estão a decorrer, estão a, as verbas estão a ser aplicadas e estão a ter retorno, depois avaliam o impacto social desses projetos. Por isso tentamos ir um bocadinho fora, mas temos que ir de uma forma organizada e mensurável depois do impacto do investimento que estamos a fazer. É um investimento mínimo comparado com outras iniciativas que existem, mas todo o investimento tem que ter o retorno, para a comunidade, neste caso, não é?</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
<p>17 3-10</p> <p>O nosso relatório de Sustentabilidade é auditado todos os anos. Nós estamos neste momento num processo de certificação, também da norma de Responsabilidade Social.</p> <p>AMM: que é a 26. 000?</p> <p>REN: Não que é a 46... qq coisa, já lhe digo. É uma coisa complicadíssima é o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, foi... nós não podemos estar...</p> <p>AMM: mas é uma norma portuguesa?</p> <p>REN: é uma norma que é uma transposição de uma... NB 46, 60 qq coisa ...</p>	<p>porque nós não podemos estar no Dow Jones de Sustentabilidade porque não temos capitalização bolsista para isso.</p> <p>AMM: Certo. No Footsie também não?</p> <p>REN: No Footsie também não. Temos que pagar um balúrdio para ser listados, perceber? E eu também sou contra isso, é um dinheiro que eu posso investir de outra maneira, por isso, mesmo no advento do possível Dow Jones Sustentabilidade Ibérico, nós não estamos entre as maiores empresas ibéricas, por isso também não entraremos para lá automaticamente</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
<p>17 12-19</p> <p>porque nós não podemos estar no Dow Jones de Sustentabilidade porque não temos capitalização bolsista para isso.</p> <p>AMM: Certo. No Footsie também não?</p> <p>REN: No Footsie também não. Temos que pagar um balúrdio para ser listados, perceber? E eu também sou contra isso, é um dinheiro que eu posso investir de outra maneira, por isso, mesmo no advento do possível Dow Jones Sustentabilidade Ibérico, nós não estamos entre as maiores empresas ibéricas, por isso também não entraremos para lá automaticamente</p>	<p>porque nós, de facto, estamos em alguns rankings de Sustentabilidade Internacionais, a Olcom, a visio, etc., estamos muito bem posicionados, muito bem posicionados no nosso setor inclusivamente e é importante para nós estar.</p> <p>17 27-34</p> <p>é importante porque os nossos investidores procuram esse tipo de empresas, com esse perfil, não é? Os nossos investidores são investidores com um perfil muito cauteloso, muito avesso ao risco, muito tradicional, muito conservador, digamos-lhe assim, mas valorizam muito a parte da Sustentabilidade e obviamente que isso para nós também é importante, voltamos ao primeiro... à primeira frase, não é? A nossa principal responsabilidade na sociedade é ter um negócio lucrativo e que contribua para a economia do País e que contribua para nós próprios, não é?</p>	<p>OBSERVÂNCIA</p> <p>EFICIÊNCIA</p> <p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
<p>18 33-38</p> <p>É uma área de Gestão estratégica de Stakeholders, muito em coordenação com a Comissão Executiva e aí, sim, temos um grupo de trabalho que acompanha esta gestão, porque ao atribuímos gestores de relação e gestores de clusters, não meio. Porque há aqui clusters no, no... não é? Depois monitorizamos os contactos que vamos tendo e como o vamos tendo e o feedback que vamos tendo. Para evitar também que 3 pessoas telefonem à mesma entidade sobre o mesmo tema porque às vezes isso acontece, não é?</p>	<p>acompanha esta gestão, porque ao atribuímos gestores de relação e gestores de clusters, não meio. Porque há aqui clusters no, no... não é? Depois monitorizamos os contactos que vamos tendo e como o vamos tendo e o feedback que vamos tendo. Para evitar também que 3 pessoas telefonem à mesma entidade sobre o mesmo tema porque às vezes isso acontece, não é?</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>
<p>19 21-25</p> <p>fazemos, porque, porque na nossa abordagem, já reportamos de acordo com o GRI 4, e isso está na base da nossa, do nosso reporte, da nossa organização da nossa informação, não é? A materialidade tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade, não é? Aqueles pilares da estratégia, identificam também os temas que são materialmente relevantes para nós, não é?</p>	<p>fazemos, porque, porque na nossa abordagem, já reportamos de acordo com o GRI 4, e isso está na base da nossa, do nosso reporte, da nossa organização da nossa informação, não é? A materialidade tem a ver com a nossa estratégia de Sustentabilidade, não é? Aqueles pilares da estratégia, identificam também os temas que são materialmente relevantes para nós, não é?</p>	<p>INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA</p>

20 23-33	fazemos em dois níveis consoante o projeto. Eu tenho uma grande... exatamente por trabalhar em Comunicação há muito tempo e toda a gente acha 1: que percebe e 2: que não é mensurável, tenho sempre esta preocupação de medir tudo e criar indicadores desde que chego, não é? Por isso, tudo é passível de ser medido. E o primeiro instrumento de medição da estratégia é sempre a audição aos Stakeholders, que nós fazemos de dois em dois anos, e que medimos a evolução daquelas prioridades que eles próprios também identificaram e à estratégia que eles ajudaram a construir, fazemos inquéritos aos colaboradores relativamente a iniciativas específicas todos os anos, normalmente faz-se todos os anos, relativamente ao voluntariado, às iniciativas de Sustentabilidade que envolvem colaboradores, etc.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
20 34-41	Cada vez que fazemos uma iniciativa como o prémio REN, como... algumas, alg umas iniciativas com fornecedores etc., avaliamos, no final do evento, a eficácia, a relevância, o cumprimento dos objetivos, sempre. Quando, quando fazemos o prémio Agir. Lá está, medimo-lo também, não é? Por isso, temos vários instrumentos de medição macro e micro. Porque há algumas ações que acho que têm que ser, ter uma avaliação própria. Todas estas ações, por exemplo dos Heróis de toda a espécie nas escolas, nós depois, sim, fazemos inquéritos, tanto à Câmara.	EFICIÊNCIA
22 7-17	Esta necessidade absoluta de criar instrumentos de reporte em excesso que obriguem as pessoas a estar agarradas ao papel e a fazer cada vez menos, a multiplicidade de instrumentos de reporte. Devia haver duas ou três referências e é para essas que nós trabalhamos e chega. Chega de criar outro que só outros é que ligam, com métodos de report e não sei quê que mudam para o ano e que obrigam as organizações a transformarem-se brutalmente para conseguirem cumprir com aqueles processos...sou contra essas coisas todas. Sou contra. É horrível, não é politicamente correto, mas sou contra. Depois há 70 organizações que se criam só para ensinar as outras a organizações a cumprirem os requisitos. Fico maluca com isto.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
22 36-44	Acho que tem que haver uma estrutura e acho que tem que haver um standard para podermos comparar se não também não é comprável, não é? Eu acho é que hoje em dia, se... os standards se vão multiplicando e vão-se criando standards diferentes para a mesma coisa e eu acho isso tão errado, tão errado, tão errado que não sei como é que lhe hei de explicar. Às tantas acho que se destrói valor quando se devia estar a construir. Percebe? E choca-me e depois choca-me os ciclos, às vezes políticos que, que privilegiam esta ou aquela abordagem, e...mas pronto, isso já é...já é uma divagação pessoal.	EFICIÊNCIA
23 7-11	as organizações também e naturalmente, dentro das organizações vai ser possível encontrar embaixadores para estas causas e por isso temos que facilitar a aplicação e a incorporação destes temas dentro das empresas e devíamos fazer um esforço de começar nas PME's que são o tecido económico por excelência do país, não é? É quem cria a estrutura.	INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
23/24 40-9	Margarida qualquer dia tens que passar a ir nos roadshows comigo porque estão-me sempre a fazer... a sustentabilidade está cada vez mais na agenda dos investidores e por isso ele, sim. Ele já sabe ter um discurso bastante articulado sobre isto, mas a mobilização, a decisão de que a sustentabilidade passava para aqui foi da Administração, foi proactivamente a Administração. Não fui eu que disse: olhe eu quero esta área. Agora como eu sempre a usei como um braço armado da reputação, foi quase instintivo do lado deles dizer assim: alguém tem que pensar nisto de outra maneira, não chega fazer. Tem que se pensar porque é que se faz. Então sim, faz sentido que seja aqui. É uma área que já de si é estratégica que trabalha muito perto com a Administração e quem esta visão do todo da organização e que tem capacidade de mobilizar os Recursos que precisa, por isso, sim, acho, não são ainda os embaixadores, mas são, de facto, mobilizados para o tema.	EFICIÊNCIA