

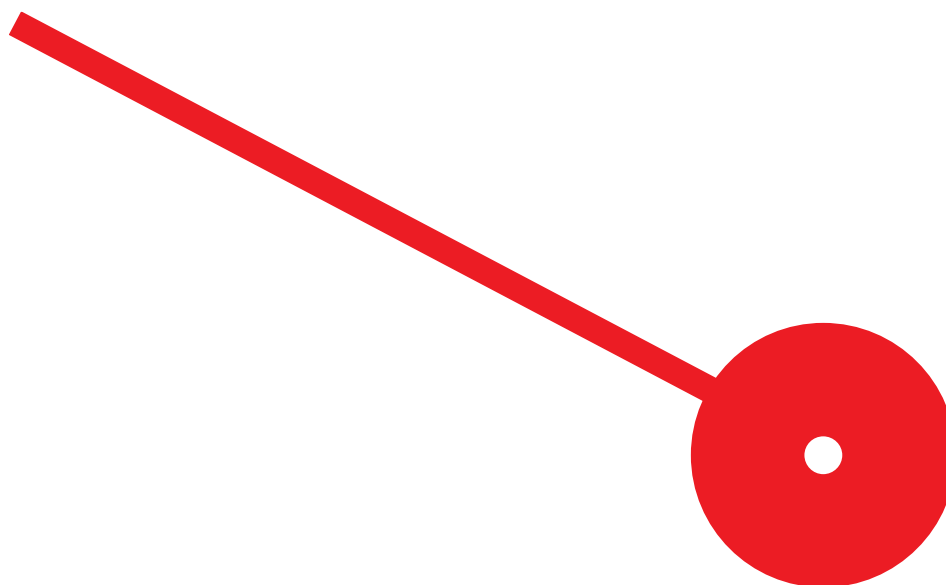


A integração dos ODS no meio empresarial: o caso do Grupo EDP

Marta Filipa da Silva Gomes

10/2024

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

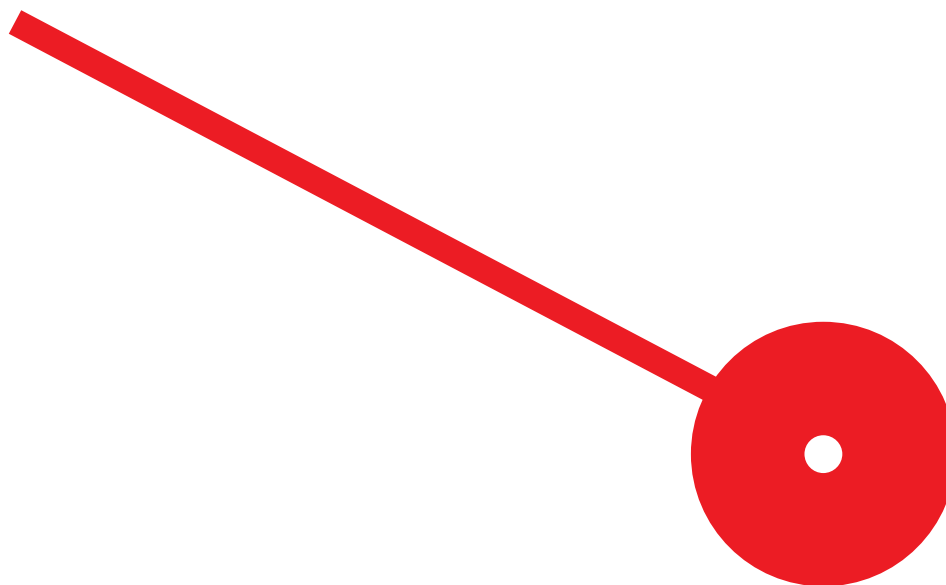




A integração dos ODS no meio empresarial: o caso do Grupo EDP

Marta Filipa da Silva Gomes

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e
Finanças, sob orientação de Helena Maria da Costa Oliveira e Isabel
Alexandra Neves Maldonado**



Agradecimentos

A finalização deste projeto tão especial e importante na minha vida não seria possível sem o apoio e o incentivo de várias pessoas que me acompanharam ao longo desta jornada.

Primeiramente, gostaria de expressar a minha profunda gratidão às minhas orientadoras, Prof. Helena Maria da Costa Oliveira e Prof. Isabel Alexandra Neves Maldonado. Obrigada pela dedicação, disponibilidade e atenção despendida, e por compartilharem comigo os seus conhecimentos e experiência. Todas as suas orientações foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e as suas críticas construtivas impulsionaram-me a procurar sempre o melhor.

Aos meus pais, Helena e Eduardo, agradeço do fundo do coração pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por acreditarem em mim em todos os momentos. Vocês foram sempre o meu porto seguro e a minha maior inspiração.

Ao meu irmão, Diogo, agradeço pela amizade e por estar sempre ao meu lado, proporcionando-me momentos de alegria e descontração quando mais precisei.

Ao meu namorado, Hugo, a minha gratidão por todo o carinho, paciência e compreensão ao longo deste percurso. Obrigada por acreditares em mim e por estares sempre presente, dando-me força nos momentos de dúvida e celebrando comigo cada conquista.

A todos vocês, o meu mais sincero obrigado por serem parte fundamental desta conquista que não contribui apenas para a minha evolução profissional e académica, como também para o meu desenvolvimento como ser humano.

Resumo

O meio empresarial tem cada vez mais um papel fundamental no desenvolver do caminho para sustentabilidade. A Organização das Nações Unidas promove o desenvolvimento sustentável, através dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos na Agenda 2030, e, portanto, torna-se essencial encontrar soluções capazes de facilitar as empresas a integrar planos de desenvolvimento sustentável nos seus modelos de negócio. Para o efeito, uma análise e interpretação do controlo de gestão de uma organização, é importante neste processo, visto que o controlo de gestão demonstra ser uma ferramenta substancial na integração e implementação de qualquer medida na empresa.

A presente investigação qualitativa e interpretativa investiga empiricamente as práticas de controlo de gestão, segundo a teoria de Herath, divulgadas pela EDP, empresa líder no setor da eletricidade em Portugal e uma empresa de referência na incorporação da sustentabilidade, para integrar os ODS. O estudo também averigua as motivações por trás dessa integração e como as práticas de controlo de gestão estão a ser aplicadas no processo. Para isso, foi realizada uma análise documental dos relatórios integrados da empresa, complementada por entrevistas públicas e *podcasts* com os principais intervenientes da empresa.

Os resultados mostram que a empresa aplica uma estrutura dos sistemas de controlo de gestão abordados pelo autor Herath, com a cultura organizacional sendo a componente mais proeminente. Deste modo, as questões culturais e os valores da empresa são a principal motivação para a incorporação dos ODS nas suas práticas de controlo de gestão, bem como a eventual pressão dos *stakeholders*.

Este estudo, revela a importância que as empresas têm no âmbito da sustentabilidade, mais concretamente dos ODS e como estas podem e devem integrá-los na estratégia empresarial. O estudo também contribui para a literatura, expandindo o conhecimento existente e oferecendo uma compreensão mais aprofundada sobre o tema.

Palavras chave: Desenvolvimento Sustentável, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade, Controlo de Gestão, Responsabilidade Social, EDP.

Abstract

The business community is increasingly playing a key role in developing the path to sustainability. The United Nations promotes sustainable development through the Sustainable Development Goals (SDGs) proposed in Agenda 2030. Therefore, it is essential to find solutions that can help companies integrate sustainable development plans into their business models. To this end, an analysis and interpretation of an organization's management control is important in this process, since management control proves to be a substantial tool in integrating and implementing any measure in the company.

This qualitative and interpretative research empirically investigates the management control practices, according to Herath's theory, disclosed by EDP, a leading electricity company in Portugal and a reference company in the incorporation of sustainability, to integrate the SDGs. The study also investigates the motivations behind this integration and how these management control practices are applied in the process. To this end, a documentary analysis of the company's integrated reports was carried out, complemented by public interviews and podcasts with the company's key players.

The results show that the company applies a structure of the management control systems discussed by the author Herath, with organizational culture being the most prominent component. Thus, the company's cultural issues and values are the main motivation for incorporating the SDGs into its management control practices, as well as any pressure from stakeholders.

This study demonstrates the importance that companies have in terms of sustainability, specifically the SDGs, and how they can and should integrate them into their business strategy. The study also contributes to the literature, expanding existing knowledge and offering a more in-depth understanding of the topic.

Keywords: Sustainable Development, Sustainable Development Goals, Sustainability, Management Control, Social Responsibility, EDP.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão Literatura	5
1.1. Sustentabilidade	6
1.1.1. Evolução do Conceito de Sustentabilidade	6
1.1.2. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	10
1.1.3. Integração dos ODS na Estratégia Empresarial	14
1.2. Importância do Controlo de Gestão para o Relato de Sustentabilidade	16
1.2.1. Evolução do Controlo de Gestão	16
1.2.2. Os Sistemas de Controlo de Gestão	21
1.2.3. O Desafio da Integração dos ODS no Controlo de Gestão	24
Capítulo II – Metodologia empírica	29
2.1. Objetivos e Questões de Investigação	30
2.2. Método de Recolha e Análise de Dados	31
2.3. Empresa Objeto de Estudo	34
Capítulo III – Caso EDP	39
3.1. Integração dos ODS no Meio Empresarial	40
3.1.1. Visão, Valores e Compromissos	40
3.1.2. A Divulgação dos Contributos para os ODS nos Relatórios Anuais	40
3.1.2.1. Visão de sustentabilidade	41
3.1.2.2. Incorporação dos ODS na organização – SDG Compass	41
3.1.2.3. Contributos ambientais	43
3.1.2.4. Contributos sociais	46
3.1.2.5. O controlo de gestão e o desenvolvimento sustentável	48
3.1.3. A Integração dos ODS nas Práticas de Gestão da EDP: como e porquê	51
3.1.3.1. Motivações para integrar o desenvolvimento sustentável e os ODS ..	51
3.1.3.2. Os desafios da integração das dimensões ambiental e social	53

3.1.3.3. Os ODS no Grupo EDP	55
3.1.3.4. O caminho para alcançar os resultados.....	57
3.2. Discussão dos Resultados	58
3.2.1. Discussão Integrada dos Resultados	58
3.2.2. Considerações Finais	64
Capítulo IV – Conclusão	67
Referências bibliográficas	71
Apêndices.....	83
Apêndice I – Lista dos Documentos Analisados	84

Índice de Figuras

Figura 1 - Diferença entre ODM e ODS.	12
Figura 2 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	13
Figura 3 - Oito princípios do controlo de gestão.	22
Figura 4 - Estrutura do controlo de gestão.	23
Figura 5 - Estrutura acionista do Grupo EDP, em 2023.	36
Figura 6 – Cadeia de valor do Grupo EDP.	37
Figura 7 - Constituição do Grupo EDP.	38
Figura 8 - O SDG Compass na EDP.	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Entrevistas e artigos dos principais agentes da EDP.	32
---	-----------

Lista de abreviaturas

B4SI – *Business for Societal Impact*

BSC – *Balanced Scorecard*

DEIP – Diversidade, equidade, inclusão e pertença

EDP – Energias de Portugal

ESG – *Environmental, social and corporate governance*

EVA – *Economic Value Added*

GEE – Gases com Efeito Estufa

GRI – *Global Reporting Initiative*

ISO – *International Organization for Standardization*

ISSB – *International Sustainability Board*

KPIs – *Key Performance Indicators*

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

P&O – Pessoas e Organização

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SCIRS – Sistema de Controlo Interno para Informação de Sustentabilidade

SDG - *Sustainable Development Goals*

SICO – *Social Impact Coordinator Office*

SIGAC – *Sistema de Gestão Ambiental Corporativo Certificado*

TBL – *Triple Bottom Line*

TCFD – *Task Force on Climate Related Financial Disclosures*

UNCHE – *United Nations Conference on the Human Environment*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

Num mundo em que a sustentabilidade é essencial para a sobrevivência da humanidade, é imperativo reformular os paradigmas atuais e direcioná-los para o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade converte-se, de forma gradual, numa prática reconhecida e incorporada no seio empresarial, com as empresas cada vez mais conscientes do seu papel neste processo. As informações financeiras são vistas como insuficientes para medir a capacidade de uma empresa de gerar valor. Essa tendência leva à percepção de que integrar aspetos ambientais e sociais ao modelo de negócio pode criar oportunidades e oferecer uma série de benefícios para a organização (Rodriguez et al., 2002; Roth, 2008; GRI, UNGC e WBCSD, 2015), permitindo que a empresa atenda às crescentes diligências dos consumidores e investidores (PWC, 2015, 2019).

Com a introdução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do *Sustainable Development Goals* (SDG) Compass, as empresas passaram a ter um papel ainda mais relevante, já que, embora a responsabilidade seja compartilhada, elas desempenham uma função crucial na concretização dos ODS (GRI, UNGC e WBCSD, 2015). Contudo, apesar desse avanço e da crescente consciencialização do setor empresarial sobre a sua função e responsabilidade, com maior ênfase no discurso sobre a sustentabilidade e na publicação de relatórios externos sobre o tema, a integração dos ODS ainda é um desafio. As empresas, embora mostrem interesse nesse processo, muitas vezes não sabem como agir (PWC, 2015, 2019).

Nesse contexto, o controlo de gestão apresenta-se como um mecanismo de auxílio na inclusão da sustentabilidade ao modelo de negócio, ajudando as empresas a tornarem-se mais sustentáveis e a promoverem os ODS de forma efetiva. Vários autores (Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Fleming et al., 2017; Van der Kolk, 2019) defendem que, através dos diferentes sistemas de controlo de gestão, é possível avaliar o desempenho sustentável das organizações ao analisar e orientar, de forma integrada, os dados económicos, ambientais e sociais. Isto possibilita o acesso a informações completas, precisas e relevantes, que orientam o comportamento dos colaboradores, além de apoiar o planeamento estratégico e a tomada de decisões (Anthony, 1988; Flamholtz, 1996; Drury, 2012; Jordan et al., 2015).

Paralelamente, outro ponto relevante é a lacuna existente entre a literatura teórica e os estudos empíricos sobre os mecanismos de controlo de gestão aplicados ao desenvolvimento sustentável. Observa-se que a análise de como o controlo de gestão pode contribuir para a integração do desenvolvimento sustentável ainda é pouco explorada

(Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017). Ainda não se sabe em que medida as empresas estão a implementar a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS, nem como o controlo de gestão tem apoiado esse processo.

A integração dos ODS nas práticas de gestão é limitada a poucas empresas, devido à novidade do tema e ao conhecimento reduzido do setor empresarial neste processo (PWC, 2015, 2019). Nesse contexto, fundamentar o estudo com uma empresa que seja de referência, como a EDP – Energias de Portugal, e, que incorporou os ODS desde a sua criação pela ONU, em 2015, torna o estudo ainda mais relevante.

Assim, considerando a lacuna identificada em estudos anteriores e a crescente evidência de entender os aspetos relacionados com o tema, é crucial investigar como uma empresa pioneira na adoção do desenvolvimento sustentável e dos ODS está a enfrentar esses desafios.

Deste modo, este estudo procura aprofundar a compreensão das motivações e desafios envolvidos neste procedimento, além de analisar as práticas de controlo de gestão aplicadas para integrar os ODS, baseando-se na lente teórica de Herath (2006). Também examina como a empresa em questão tem implementado essa integração de maneira a gerar um impacto real nos ODS. O estudo visa, assim, contribuir para o debate sobre a forma como o controlo de gestão pode auxiliar na incorporação dos ODS no ambiente corporativo.

No que diz respeito à estrutura do presente estudo, este está dividido em cinco capítulos. Inicia-se com o capítulo da introdução, no qual é feita a apresentação e justificação do tema, tendo como base a relação e o contributo da gestão e do seu controlo na incorporação dos ODS e da sustentabilidade, incluindo juntamente neste capítulo a estrutura do trabalho.

O capítulo um refere-se a uma revisão sistemática da literatura, englobando vários conceitos, começando com o conceito da sustentabilidade, e a sua evolução, os ODS, focando na Agenda 2030 e a sua integração na estratégia empresarial, destacando o *SDG Compass* como um forte guia de auxílio nas empresas. Em seguida, aborda-se o controlo de gestão como conceito e a sua evolução, os sistemas de controlo de gestão e, por fim, considerando os estudos anteriores sobre o assunto, relata-se como o controlo de gestão pode contribuir para a integração dos ODS, ressaltando os desafios. Este capítulo sustenta a análise dos resultados, apresentados no terceiro capítulo.

O capítulo dois abrange a metodologia da pesquisa, começando pelos objetivos da pesquisa e as questões de partida para a investigação, seguida pelas escolhas metodológicas que sustentam o estudo, pelo método utilizado para a análise dos dados e as fontes de dados recolhidos. Neste capítulo identifica-se a empresa objeto de estudo, efetuando uma descrição da mesma, conhecendo o seu passado bem como o presente.

O capítulo três diz respeito ao estudo empírico, onde são abordados os ODS nas práticas de gestão e de relato da empresa em questão, a EDP. Este capítulo baseia-se na análise dos relatórios anuais da EDP, assim como os relatórios de sustentabilidade, e em informações públicas sobre o tema divulgadas por fontes externas em diversos contextos. No final, os resultados são discutidos de forma integrada de modo a serem respondidas as questões de partida ainda neste capítulo.

Por fim, o capítulo quatro, encerra a pesquisa, apresentando os principais resultados e, também são discutidas as contribuições do estudo, as suas limitações e sugestões para eventuais pesquisas futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO LITERATURA

1.1. Sustentabilidade

1.1.1. Evolução do Conceito de Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade surgiu, de acordo com Saadatian et. al (2012), no século XVIII, quando Hans Carl von Carlowitz se referiu na sua obra *Sylvicultura oeconomica* (Von Carlowitz, 1732) à expressão “Nachhaltigkeit” (sustentabilidade). Neste contexto, o termo surge devido a uma escassez de recursos naturais desde a antiguidade, consolidando-se ao longo dos anos com a cultura humana, na procura da utilização dos recursos de forma duradoura e contínua. O vocábulo “sustentável” deriva do latim “sustinere” que, segundo o dicionário de latim de Castiglioni e Mariotti (1981), significa defender, manter, assumir, suportar, entre outros.

Durante o período de 1732-1981, a ideia de “sustentável” foi utilizada em diversas publicações, sendo alvo de diversas discussões, sem, porém, dar origem a uma definição consistente do seu significado. O conceito foi alcançando maior visibilidade e significância a partir do momento em que a relação entre o Homem e o meio ambiente começou a ser debatida, em especial no que respeita aos problemas causados pela danificação da ligação entre o ambiente e o desenvolvimento económico (Edwards, 2005), apesar de o conceito de sustentabilidade estar originalmente relacionado especificamente com os aspetos ambientais (Lanza, 1997).

O termo “desenvolvimento sustentável” foi formalmente adotado no âmbito político internacional durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (UNCHE - United Nations Conference on the Human Environment), a primeira conferência mundial sobre o Homem e o meio ambiente, realizada em Estocolmo em 1972, onde foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

A partir deste momento, este conceito foi sendo enriquecido por várias perspetivas e definições de desenvolvimento sustentável foram sendo apresentadas, sendo estas dificilmente comparáveis (Dale, 2001) e por vezes até contraditórias (Livingston, 1994). A origem do conceito de sustentabilidade deu-se essencialmente pela preocupação com os recursos naturais, no entanto, Coomer (1979, p.1), afirma que “Uma sociedade sustentável é aquela que vive dentro dos limites autoperpetuantes do seu ambiente. Não é uma sociedade “sem crescimento”, mas sim uma sociedade que reconhece os limites do crescimento e procura formas alternativas de crescer”. Nesta definição, o autor identifica

um aspeto primário, o ambiente, a partir do qual, progressivamente podem funcionar todos os outros aspetos (sociais, políticos e económicos).

Simultaneamente às definições centradas no ambiente e nos seus problemas, alguns autores começaram a colocar a humanidade no centro das suas ideias, apresentando diversas definições focadas no desenvolvimento social humano. A definição mais célebre está publicada no Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1987: “A humanidade tem a capacidade de tornar o desenvolvimento sustentável, ou seja, de garantir que ele atenda às necessidades da geração atual sem afetar a capacidade das gerações futuras” (WCED, 1987, p. 24).

Apesar de o conceito de sustentabilidade ter vindo a evoluir ao longo das últimas três décadas (Faber et. al 2005), é ainda um conceito bastante complexo. É possível encontrar uma infinidade de definições e ideias acerca do conceito de sustentabilidade que foram surgindo de diversas perspetivas, nomeadamente na área de ciências como economia, sociologia, biologia, entre outros (Kirkby et al., 1995, Lindsey, 2011). Estas ciências tendem a centrar-se em elementos-chave do seu âmbito, no entanto, ainda não conseguem abranger toda a visão (Mebratu, 1998). Desde a Cimeira da Terra de 1992, no Rio de Janeiro, a dificuldade de definir objetivamente o que é a sustentabilidade tem sido demonstrada pelas barreiras identificadas na passagem da teoria à prática, essencialmente provocadas por restrições tecnológicas e políticas (Mathew e Hammill, 2009).

De acordo com Rees (1989), é importante que exista uma definição clara do que realmente é a sustentabilidade, argumentando que esta seria um pré-requisito para a formulação de políticas e planos aceitáveis para o desenvolvimento sustentável. Johnston et al. (2007) questionam a aplicabilidade prática do conceito e a sua importância, devido à complexidade da definição, limitando assim a credibilidade da mesma. Com uma visão mais positiva, Robinson (2004) alega que as diferentes interpretações do conceito de desenvolvimento sustentável podem ser vistas como uma oportunidade, pois esta interpretação polissémica pode contribuir para suprir diferenças e conflitos de interesses. Robinson (2004) defende que a sustentabilidade deve ser vista como uma conversa de um conjunto de condições futuras da sociedade, ou um processo de melhoria de um determinado tema.

De modo a minimizar as distintas visões de desenvolvimento sustentável, Elkington (1994) introduziu o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) referindo que não pode haver

prosperidade num aspeto sem considerar os outros, ou seja, a solidificação do desenvolvimento sustentável deverá realizar-se através de um equilíbrio entre o económico, social e ambiental. Devido à grande evolução do tema, a sustentabilidade bem como as suas políticas, torna-se cada vez mais significativa como ferramentas de gestão, de modo a prevenir possíveis danos e desastres socioambientais. Como tal, o TBL concede às organizações uma estrutura para mensurar o desempenho na plenitude das três dimensões (Rodriguez et.al, 2002).

Segundo Hubbard (2009), o TBL é baseado na teoria dos *stakeholders*, apresentando, contudo, uma perspetiva mais abrangente das partes afetadas pela organização, isto é, inclui não só o núcleo de relações diretas, como também do meio envolvente da empresa. No entanto, o autor afirma ainda que medir os indicadores de desempenho não é uma tarefa fácil, pois indicadores sociais e ambientais são particulares de cada organização e, portanto, torna-se difícil de mensurar.

Para facilitar este aspeto, as Nações Unidas têm realizado diversas conferências ao longo dos anos, com o propósito de determinar políticas e práticas a serem adotadas com o intuito de satisfazer o objetivo global e garantir o desenvolvimento nas três vertentes, social, ambiental e económica.

O primeiro momento realizado a nível mundial para discutir o tema, como previamente referenciado, aconteceu na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em 1972, em Estocolmo. Desta conferência resultou uma declaração onde indica 26 princípios e um amplo plano de ação, com 109 recomendações, segmentado em três categorias (United Nations, 1973). Embora este plano não determinar metas concretas a serem executadas pelos 113 países constituintes, apela a um esforço comum no cumprimento dos princípios.

Nesta primeira conferência, nasce também Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a principal autoridade ambiental que promove a implementação coerente da vertente ambiental do desenvolvimento sustentável na Organização das Nações Unidas (ONU), define a agenda ambiental internacional, e serve como defensor do meio ambiente a nível mundial.

Segundo Hulme e Scott (2010), com o fim da Guerra Fria em 1989, a realidade da União Europeia altera drasticamente e, as Nações Unidas sentiram a necessidade de responder aos pedidos de cuidados dos países mais pobres face à situação crítica económica e social

em que se encontravam, com o intuito de definir objetivos que ajudassem no desenvolvimento futuro desses países. Assim, estas discussões resultaram num documento, em 1996 intitulado como “*Shaping the 21th Century: The Contribution of Development Cooperation*” (OECD, 1996), onde se definiram objetivos e metas, divididos em três áreas: bem-estar económico, desenvolvimento social e sustentabilidade ambiental e regeneração.

No desenvolver da década de 90 foram concretizadas várias conferências mundiais, tais como a Rio-92, no Rio de Janeiro, de modo a preparar o mundo para o século que aí vinha, o século 21. Estas conferências contribuíram para alguns momentos importantes e trabalhos necessários, nomeadamente a Cúpula do Milénio, realizada no ano de 2000, em Nova Iorque, através da 55ª Assembleia Geral das Nações Unidas, que resultou na configuração da Declaração do Milénio, a Agenda do Milénio 2015, e por sua vez, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). Os ODM incidiam em 8 prioridades, com 21 metas precisas e 60 indicadores a serem cumpridos até 2015. A criação destes ODM foi um marco mundialmente importante, uma vez que aqui foi definido pela primeira vez um conjunto de metas quantitativas e com prazos específicos de cumprimento, no sentido de ser possível operar algumas dimensões básicas do desenvolvimento humano (United Nations, 2012).

Mais tarde, em 2012, cerca de 40 anos após a Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em 1972, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, no Rio de Janeiro, lembrada como Rio+20. Esta, teve como principal objetivo reafirmar os compromissos já concebidos anteriormente para promover o desenvolvimento sustentável por intervenção de uma agenda pós-2015. No entanto, num documento lançado como compromisso pelos Estados-Membros da ONU, designado como “O Futuro que Queremos”, em que destacou a erradicação da pobreza como o maior desafio, uma vez que desde a Cúpula da Terra em 1992, houve um progresso desigual, inadequado e retrocessos na integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável (United Nations, 2012).

Dessa forma, foi importante uma avaliação do progresso feito até ao momento e identificar quais as áreas que ainda necessitam de atenção, desenvolvendo metas úteis e abrangentes que tenham em conta as diversas situações e prioridades de cada país. Neste sentido, ergue-se uma nova agenda, a Agenda 2030, novos objetivos e mais amplos que contemplam as três dimensões (económica, social e ambiental), os conhecidos Objetivos

de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (United Nations, 2012). Rosati & Faria (2019) defendem que deve existir uma colaboração universal, capaz de gerar soluções, criar inovações científicas e tecnológicas, pois só assim será possível cumprir os ODS.

1.1.2. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Em setembro de 2015 surge uma nova agenda inicialmente designada por “Transformando Nosso Mundo: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” e, destinada à nova década que se seguia, 2020-2030. Considerando as Nações Unidas ser a “Década de Ação”, nasce uma agenda desenvolvida e ambiciosa que interpela as três vertentes do desenvolvimento sustentável (social, económico, ambiental) que visa a promoção da paz, da justiça e das instituições eficazes, e possui um foco essencial na erradicação da pobreza (United Nations, 2015).

São apresentados 17 ODS capazes de transformar esta visão em realidade, com o objetivo de atuar nas principais áreas críticas do planeta, comprometendo-se a “não deixar ninguém para trás” (United Nations, 2015, p.3) através de um caminho estruturado em cinco P’s: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias. Nestes pilares, as Nações Unidas estão determinadas em acabar com a pobreza e a fome de todos os seres humanos e comprometem-se a proteger o planeta da degradação, considerando a produção e o consumo sustentável necessário para apoiar as gerações. Por conseguinte, aliar o crescimento económico e social à natureza é um fator chave para que todos os seres humanos consigam desfrutar de uma vida próspera e íntegra. No entanto, nada disto é possível num mundo onde não exista paz, portanto, promover a paz e as “sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência” (United Nations, 2015, p.2) é crucial no desenvolvimento sustentável, assim como viabilizar uma Parceria Global, abrangendo governos, empresas e indivíduos, num sentido mais forte de solidariedade universal para possibilitar a concretização e implementação desta nova Agenda (United Nations, 2015).

Os objetivos abordados nesta agenda vêm dar continuidade aos objetivos do milénio alargando o âmbito e sendo mais incisivos no que concerne aos objetivos primordiais e que serão sempre a missão de todos os países signatários que é erradicar a fome, a pobreza e promover a saúde, para além das questões ambientais que estão na ordem do dia (Matos, 2021).

Ao examinarmos os ODM e os ODS, é possível identificar algumas distinções que refletem abordagens divergentes em relação a questões delicadas. No entanto, também há aspectos que permaneceram consistentes, evidenciando a influência dos ODM nos ODS. Há uma clara determinação em concluir o trabalho iniciado pelos objetivos anteriores, o que se reflete na atualização dos objetivos. Anteriormente, o foco estava em reduzir pela metade questões como a pobreza, fome e mortalidade infantil. Agora, esses objetivos são apresentados com a intenção de eliminá-los completamente, sendo estes denominados como "objetivos zero".

Como resultado da Rio+20, o grupo de trabalho aberto atribuiu uma grande importância à questão ambiental, o que contrasta nitidamente com os ODM, que estavam mais centrados em questões de desenvolvimento humano. Estes objetivos são abrangentes, pois não se limitam apenas à redução da pobreza, mas também abordam questões como a paz, estabilidade, direitos humanos e uma governação eficaz. Isto representa uma rutura com o paradigma anterior, oferecendo uma perspectiva mais ampla e inclusiva para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Os ODS representam um avanço gradual. Apesar das críticas, o desenvolvimento dos 17 ODS foi influenciado em parte pelas lacunas identificadas nos ODM (PNUD e Banco Mundial, 2014). A figura 1 destaca algumas das divergências práticas entre os princípios fundamentais dos ODM e dos ODS.

Figura 1 - Diferença entre ODM e ODS.



Fonte: Adaptado de Stibbe, Reid e Gilbert (2019).

Na seguinte figura, representam-se os 17 objetivos fundamentais que abordam os principais desafios enfrentados atualmente de modo a alcançar um futuro mais promissor e sustentável para toda a humanidade. Compostos por 169 metas e oferecendo diretrizes claras para a sua implementação durante os próximos 15 anos, os ODS são aplicáveis universalmente, levando em conta as diversas realidades ao redor do mundo, tornando-se benéfico para todos os países envolventes (United Nations, 2015).

Figura 2 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Objetivo 1 – Erradicação da pobreza: Erradicar a pobreza em todas as suas dimensões e em todos os lugares.

Objetivo 2 – Fome zero e agricultura sustentável: Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável

Objetivo 3 – Saúde e bem-estar: Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

Objetivo 4 – Educação de qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Objetivo 5 – Igualdade de género: Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas.

Objetivo 6 – Água limpa e saneamento: Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.

Objetivo 7 – Energia limpa e acessível: Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.

Objetivo 8 – Trabalho decente e crescimento económico: Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todos.

Objetivo 9 – Inovação infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Objetivo 10 – Redução das desigualdades: Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.

Objetivo 11 - Cidades e comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

Objetivo 12 - Consumo e produção responsáveis: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.

Objetivo 13 - Ação contra a mudança global do clima: Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.

Objetivo 14 - Vida na água: Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

Objetivo 15 - Vida terrestre: Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade.

Objetivo 16 - Paz, justiça e instituições eficazes: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.

Objetivo 17 - Parcerias e meios de implementação: Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de United Nations (2015).

Baseando-se nestes objetivos, os governos e a sociedade assumiram um papel de liderança na implementação de mudanças voltadas para o desenvolvimento sustentável até ao ano de 2030, reconhecendo que os ODS atuam como um guia que estabelece claramente os principais objetivos a serem alcançados e os pontos onde é necessário intervir.

1.1.3. Integração dos ODS na Estratégia Empresarial

A Agenda 2030 atribui um papel central ao setor empresarial no sentido do avanço do desenvolvimento sustentável. A contribuição das empresas para a execução dos ODS é essencial, uma vez que estas são impulsionadoras do crescimento económico, do empreendedorismo e da inovação (WBCSD, 2016). Assim, esta ligação destaca que a ação exclusiva dos governos não é suficiente para alcançar os objetivos propostos. Além disso, demonstra que os governos, a sociedade civil e o setor público e privado compartilham uniformemente a responsabilidade neste processo de avanço.

A execução dos ODS resulta em vários benefícios para cada país. Integrar ações de educação, saúde e saneamento em áreas alinhadas aos ODS pode resultar numa abordagem coesa, economicamente mais viável e capaz de impactar os indivíduos de maneira mais abrangente e coordenada (Sachs, 2004), tornando as intervenções mais eficientes e eficazes (Langlois et. al, 2012). Complementarmente, as práticas de gestão ambiental podem trazer benefícios económicos significativos, como a redução dos custos de produção por meio da adoção de medidas como reciclagem, reaproveitamento e redução de resíduos, dentro de um sistema de produção circular, conforme apontado por Ghisellini et. al (2018).

No entanto, ao rever a literatura, é comum encontrar críticas em relação ao tema. A quantidade de objetivos, é um aspeto frequentemente destacado pelos autores como um ponto de preocupação, considerando ser um número excessivo. Vaughan (2015) questiona o aumento de objetivos, argumentando que há uma sobrecarga de metas, indicadores e participação de países no processo, o que pode comprometer a eficácia e a implementação dos mesmos. Doyle (2016) desperta uma possível consequência deste aumento de objetivos, nomeadamente de que os Estados possam realizar uma abordagem seletiva dos objetivos, levando à criação de projetos que visam atingir apenas algumas metas específicas, negligenciando outras igualmente importantes, o que comprometeria o propósito coletivo dos objetivos, como recomenda a Agenda 2030.

Para as empresas, a implementação bem-sucedida dos ODS fortalecerá o ambiente para os negócios, minimizando os riscos e criando oportunidades. No entanto, é importante ressaltar que a participação das empresas na concepção dos ODS também pode trazer conflitos de interesses entre os seus próprios interesses corporativos e a necessidade de crescimento económico sustentável (Koehler, 2015; Scheyvens et al., 2016).

A integração dos ODS nas estratégias empresariais pode criar oportunidades, fomentar a inovação, abrir novos mercados e impulsionar o crescimento (PWC, 2015). Essa integração pode reduzir riscos legais e regulatórios, melhorar a imagem da empresa, aumentar a confiança na marca e fortalecer relações com os *stakeholders*, criando valor e vantagens competitivas (Verboven & Vanherck, 2016; Scheyvens et al., 2016). Verboven e Vanherck (2016) destacam os principais impulsionadores do sucesso na promoção dos ODS, como a integração desses objetivos nas estratégias empresariais, a implementação de ferramentas de gestão, a integração em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e o apoio financeiro.

Neste contexto, e dada a importância do setor empresarial no desenvolvimento sustentável, foi criado o SDG Compass, com ênfase no impacto das práticas corporativas. O SDG Compass é uma iniciativa desenvolvida em colaboração pela Global Reporting Initiative (GRI), o Pacto Global das Nações Unidas e o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O objetivo do SDG Compass segundo, Verboven e Vanherck (2016, p.167), é:

facilitar a efetiva realização dos ODS, de forma estratégica, e o aprimoramento das políticas de sustentabilidade na empresa. O objetivo da ferramenta é duplo: 1) explicar como os ODS influenciam as atividades empresariais e 2) oferecer orientação para a implementação e gestão dos ODS.

O SDG Compass fornece uma orientação prática sobre como as empresas podem incorporar os ODS nas suas operações, estratégias e cadeias de valor. Promove uma estrutura para que as empresas entendam como podem contribuir para alcançar os ODS e integrar esses objetivos nos seus modelos de negócios de maneira significativa e eficaz. No fundo, baseia-se numa ferramenta de auxílio às organizações, uma vez que esclarece o processo de construção e definição dos ODS, facultando uma compreensão mais profunda dos objetivos e metas estabelecidas pelas Nações Unidas; destaca como estes podem influenciar o negócio, ajuda as empresas a entender e a mapear os potenciais impactos, tanto positivos quanto negativos; orienta as empresas sobre como estas podem

alinhar as suas estratégias aos ODS, oferecendo diretrizes práticas para os integrar; indica o melhor caminho para atender à procura económica, social e ambiental, e facilita a gestão das contribuições das empresas para os ODS, permitindo-lhes identificar oportunidades de contribuição e mensurar o impacto das suas operações e resultados (GRI et al., 2015).

O SDG Compass, um guia que orienta as empresas a colocar a sustentabilidade no cerne de suas estratégias, propõe cinco etapas para ajudá-las a maximizar a sua contribuição para os ODS. A primeira etapa envolve compreender os ODS, assim como as oportunidades e responsabilidades que eles apresentam para a empresa. Na segunda etapa, a empresa define as prioridades em que deve concentrar os seus esforços. A terceira etapa consiste em estabelecer metas que estejam alinhadas com as prioridades identificadas, integrando-as aos resultados da avaliação de impacto realizada na segunda etapa. Na quarta etapa, os ODS são integrados à estratégia de negócio, com as metas incorporadas às diversas áreas da empresa. Por fim, na quinta etapa, são delineadas as ações necessárias para elaborar os relatórios e comunicar de forma eficaz o desempenho no cumprimento dos ODS (GRI et al., 2015).

Em suma, o SDG Compass serve como uma ferramenta de apoio às empresas para entender, planear e agir em relação aos ODS, promovendo assim o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade corporativa. Torna-se fundamental que as empresas reconheçam a sua responsabilidade na promoção do desenvolvimento sustentável, em colaboração com a sociedade civil e o Estado, e encarem a Responsabilidade Social Corporativa com seriedade, não apenas como uma maneira de minimizar os impactos negativos associados às suas atividades empresariais.

1.2. Importância do Controlo de Gestão para o Relato de Sustentabilidade

1.2.1. Evolução do Controlo de Gestão

Diante dos desafios crescentes do mercado e um ambiente em constante mudança, impulsionado pela globalização e avanços tecnológicos, as empresas são compelidas a aprofundar o seu conhecimento sobre os seus negócios, aprimorar os seus processos, fortalecer os seus propósitos e definir as estratégias com clareza. Nesse contexto, uma variedade de ferramentas de suporte à gestão e à tomada de decisões vem sendo

progressivamente adotada pelas organizações ao longo dos anos, para atender às necessidades das práticas empresariais modernas.

O controlo de gestão tem um papel crucial na atividade e estrutura de uma empresa. De acordo com Duréndez et. al (2016), os sistemas de controlo de gestão são considerados ferramentas de gestão que permitem planejar, analisar, medir e avaliar as principais informações contabilísticas e financeiras, como também auxiliar o gestor na tomada de decisão e na obtenção de vantagem competitiva.

Atualmente, gerir os recursos naturais é um dos maiores desafios sociais do presente. Segundo Merchant (1992), é fundamental monitorizar o estado dos recursos disponíveis e planejar efetivamente o seu uso, de modo a garantir benefícios duradouros para aqueles que dependem dos mesmos.

Durante o século XIX e início do século XX, a contabilidade estava mais preocupada com os processos operacionais e a sua eficiência. Por volta de 1920, influenciada principalmente pela empresa DuPont, houve uma mudança de foco para a determinação dos custos dos produtos e o controlo financeiro (Kamal, 2015). Kaplan (1984) argumenta que as práticas de controlo e a contabilidade de custos adotadas durante a era da gestão científica e, desenvolvidas pela DuPont e General Motors aproximadamente em 1925, já não são adequadas para o ambiente empresarial contemporâneo. Estas práticas, que originalmente visavam medir a eficiência operacional, estabelecer preços de produtos e serviços, e monitorizar o desempenho dos funcionários, além de se concentrar em indicadores financeiros, não acompanham as questões atuais.

À medida que a contabilidade financeira e de custos se desenvolvia e se diversificava, surgia a contabilidade de gestão. Uma abordagem que se concentra em fornecer informações para a tomada de decisões, o planeamento e o controlo (Schaltegger & Burritt, 2010; Kamal, 2015). Com a valorização da produção precisa, o foco mudou para a redução de desperdícios e perdas, abraçando metas de custo, produção *just-in-time* e a gestão do ciclo de vida do produto.

Na década de 1980, começaram a aparecer e a ganhar destaque outros indicadores de desempenho de longo prazo, especialmente os não financeiros. Isto, deve-se ao reconhecimento de que depender exclusivamente de indicadores financeiros para fornecer informações pode ser facilmente condicionado. Portanto, fatores como a inovação, liderança do produto, lealdade do cliente, confiança, notabilidade e ética dos membros da

empresa passaram a ser considerados parâmetros importantes para avaliar o desempenho organizacional (Kaplan, 1984). As empresas começaram a concentrar os seus esforços na geração de valor, através de estratégias claras e aproveitando eficientemente os recursos disponíveis. Para auxiliar neste processo, foram desenvolvidas ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) e o Economic Value Added (EVA) (Kamal, 2015).

O controlo associado à gestão tem sido descrito por vários autores como um processo que visa estabelecer objetivos e padrões, monitorizar o desempenho em relação ao que foi planeado anteriormente e tomar as eventuais medidas corretivas ou ajustes quando necessário, orientando assim as ações futuras. Holden et al. (1941, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p. 297) destacam que o processo de controlo abrange três elementos fundamentais:

- a) Objetivos – estabelecer objetivos para definir o que é desejado;
- b) Procedimentos – desenvolver procedimentos para planear como e quando uma tarefa será executada, organizá-los para designar responsabilidades e estabelecer padrões para avaliar o desempenho;
- c) Avaliação - para avaliar o grau de eficiência na execução da tarefa.

Robinson (1925, p. 147, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p. 296) alega que à medida que o controlo evolui, este começa a incorporar ferramentas que auxiliam na tomada de decisão:

O controlo engloba os meios para fornecer aos gestores e executivos da organização informações contínuas, rápidas e precisas sobre a eficiência operacional, as atividades passadas e futuras. Os três principais elementos do controlo são: a) previsão de resultados; b) registo de resultados; c) atribuição de responsabilidade pelos resultados esperados, com possibilidade de uma intervenção corretiva.

Do mesmo modo que Robinson (1925), Urwick (1943) também apresentam uma perspetiva considerada mais ampla e atualizada. Ao autor é creditada a formulação dos primeiros princípios do controlo (Urwick, 1943, p. 122, citado por Giglioni & Bedeian, 1974, p. 296):

- O Princípio da Uniformidade - Todos os números e relatórios utilizados para fins de controlo devem ser baseados na estrutura organizacional;

- O Princípio da Comparação - Todos os números e relatórios utilizados para fins de controlo devem ser comparados com padrões de desempenho requeridos e desempenho passado;
- O Princípio da Utilidade – O números e relatórios utilizados para fins de controlo possuem um valor diretamente proporcional ao período que separa os eventos que estes refletem.

Em 1965, Robert Anthony, propôs uma abordagem sistemática do controlo de gestão, fundamentada em princípios contabilísticos, que se tornou o modelo clássico no desenvolvimento desse campo (Hewege, 2012). Definiu o controlo como um processo pelo qual os gestores garantem que os recursos sejam adquiridos e utilizados de forma eficaz e eficiente para alcançar os objetivos da organização (Anthony, 1965). Este modelo foi dividido em controlo estratégico, controlo de gestão e controlo operacional. O controlo estratégico, conforme definido por Anthony (1965), diz respeito ao processo de tomar decisões sobre os objetivos da organização, incluindo as possíveis mudanças nos mesmos, bem como sobre as políticas destinadas a regular a aquisição, utilização e a disposição dos recursos aplicados para alcançá-los. Por outro lado, o controlo operacional refere-se a garantir que tarefas específicas sejam executadas de maneira eficaz e eficiente. Já o controlo de gestão atua como uma ligação entre esses dois tipos de controlo, assegurando que “os recursos sejam adquiridos e utilizados de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos da organização” (Anthony, 1965, p.27).

Anthony (1988) refinou o conceito anterior, associando-o à capacidade dos gestores de influenciar os restantes membros da empresa na implementação das estratégias organizacionais. Esta perspetiva comportamental do controlo de gestão é corroborada por vários autores, que argumentam que o controlo de gestão, primariamente, tem um propósito interno e é aplicado em diferentes níveis da empresa, com o intuito de orientar o comportamento dos seus membros para atingir os objetivos organizacionais.

O conceito do controlo de gestão é também reforçado por Flamholtz (1996), realçando que o mesmo é um sistema destinado a assegurar a eficiência da empresa, e ao mesmo tempo minimizar os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes agentes envolvidos, tendo identificado quatro funções principais do controlo (Flamholtz, 1996, pp. 597-598):

1) O controlo deve ser capaz de motivar as pessoas a tomar decisões e agir de maneira consistente com os objetivos organizacionais. Sem sistemas de controlo, as pessoas tomam decisões e agem destinadas a atender às suas próprias necessidades, em vez de objetivos da organização [...] 2) Deve integrar os esforços das diversas partes da organização [...] 3) Deve fornecer informações sobre os resultados das operações e o desempenho das pessoas [...] 4) Deve facilitar a implementação dos planos estratégicos.

Merchant e Van der Stede (2007), sob uma perspetiva comportamental, distinguem o controlo estratégico, centrado no ambiente externo, do controlo de gestão, focalizado no ambiente interno da organização e especialmente atento ao comportamento dos funcionários.

Segundo Drury (2012), o controlo pode ser dividido em três categorias: a) controlo de ação ou comportamental, que visa prevenir a ocorrência de determinados comportamentos, compreendendo a análise das ações dos funcionários; b) controlo do pessoal, cultural e social, que abrange o apoio aos funcionários, incluindo a sua capacidade e recursos necessários para uma execução satisfatória, os valores, normas sociais e crenças compartilhados pelos membros da organização que influenciam suas ações, e a seleção de pessoas socializadas para adotar normas e padrões de comportamento específicos para realizar tarefas específicas; c) controlo de resultados, que envolve a coleta e a descrição dos resultados obtidos. Outras duas formas de controlo que são destacadas: 1) controlo de feedback, que se concentra no passado, nomeando os equívocos já ocorridos e promovendo ações corretivas para desvios passados; 2) controlo *feedforward*, que antecipa os potenciais erros com base nas previsões, permitindo a sua correção antes mesmo de estes ocorrerem (Drury, 2012).

Embora o controlo de gestão tenha sido amplamente desenvolvido e discutido, alguns autores consideram-no um conceito vasto e ambíguo, sujeito a várias interpretações e, às vezes, visto como um subproduto da contabilidade financeira, carecendo de uma definição universalmente aceita (Gigliani & Bedeian, 1974; Kamal, 2015; Van der Kolk, 2019).

O controlo de gestão abrange uma vasta gama de abordagens que incluem tanto mecanismos formais quanto informais. Os mecanismos formais estão relacionados à definição e implementação da estratégia e contêm elementos como a estrutura organizacional, sistemas de recompensa, orçamento, regras e procedimentos operacionais padrão, bem como sistemas de planeamento estratégico e controlos operacionais, todos

projetados para influenciar o comportamento dos funcionários. Em contrapartida, os métodos informais englobam aspetos como a liderança, crenças, cultura, valores e normas, que igualmente são direcionados a guiar o comportamento dos membros da organização. (Malmi & Brown, 2008; Riccaboni & Leone, 2010; Hewege, 2012; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017).

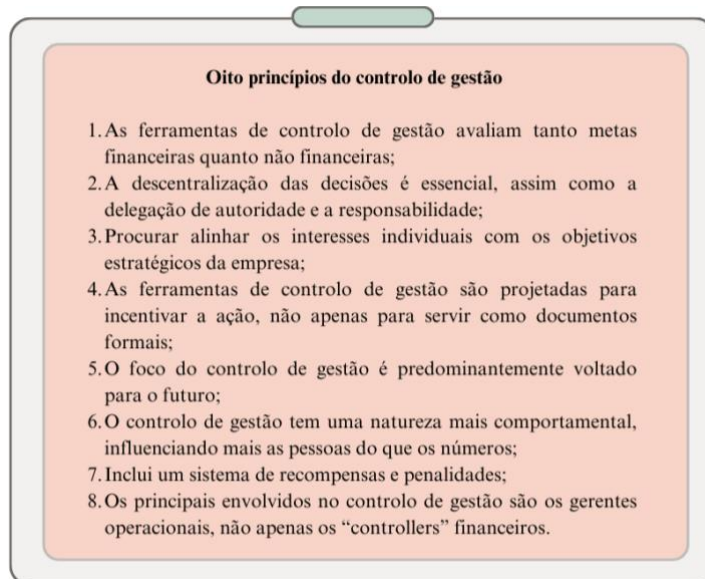
1.2.2. Os Sistemas de Controlo de Gestão

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) representam um conjunto inter-relacionado de controlos dentro de uma organização. Estes representam uma das ferramentas fundamentais de gestão, permitindo o planeamento, orçamento, análise, medição e avaliação das informações financeiras e contabilísticas. Além disso, servem como uma fonte confiável e valiosa para fundamentar as decisões dos gestores, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos definidos e obter vantagem competitiva (Duréndez et al., 2016).

Destaca-se que os SCG são essenciais para o progresso das organizações, pois procuram influenciar o comportamento dos seus constituintes, tanto gestores quanto colaboradores, de modo a garantir que a execução da estratégia esteja em conformidade com o planeado. Isso é alcançado através da sincronização dos objetivos e dos processos decisórios individuais com as metas e objetivos gerais da organização (Chenhall, 2003; Gond et al., 2012; Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

Jordan et al. (2015) descrevem o controlo de gestão como um conjunto de mecanismos destinados a incentivar os funcionários distanciados a alcançarem as metas estratégicas da empresa, enfatizando a ação rápida e a tomada de decisões, além de promover a delegação de autoridade e responsabilidade. Neste contexto, os autores estabelecem oito princípios fundamentais do controlo de gestão (Figura 3).

Figura 3 - Oito princípios do controlo de gestão.



Fonte: Adaptado de Jordan, et al, (2015).

Hewege (2012) salienta que o controlo de gestão tem como uma das suas principais tarefas alinhar os interesses individuais dos funcionários com os da organização. Considera que o controlo de gestão dentro de uma empresa, engloba tanto os sistemas humanos quanto os técnicos e que a eficácia organizacional só pode ser alcançada com a integração efetiva desses sistemas. No entanto, também reconhece que o controlo de gestão focado no comportamento humano pode apresentar complexidades, uma vez que existem diferenças no contexto social, cultural e político, bem como variações nas características das próprias organizações e indivíduos, e, portanto, podem conduzir a diferentes reações aos mesmos estímulos. Em síntese, o controlo de gestão envolve o controlador, o controlado e o mecanismo de controlo.

Strauß e Zecher (2013) realçam o papel crucial da informação agregada como um guia para a tomada de decisões e a importância de controlar o comportamento humano individual dentro das organizações. De acordo com os autores a configuração dos SCG deve ser adaptada às necessidades específicas de decisão em diferentes níveis hierárquicos da organização, considerando as características únicas de cada empresa e as condições do ambiente externo em que esta opera.

Baseado na literatura existente até à data, Herath (2006) consolida e apresenta, um modelo estrutural do controlo de gestão (Figura 4).

Figura 4 - Estrutura do controlo de gestão.



Fonte: Adaptado de Herath (2006).

O autor inicialmente destaca duas principais dimensões: o sistema de controlo de gestão e a realização dos objetivos e metas organizacionais, salientando que estas dimensões estão interligadas, uma vez que o sistema de controlo de gestão é fundamental para alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo a Figura 4, o SCG é construído sobre a interação entre as três componentes essenciais representadas nos triângulos internos: a estrutura e a estratégia organizacional, a cultura organizacional e os sistemas de gestão da informação. A estrutura organizacional abrange a hierarquia, normas, regulamentos e as vias de comunicação internamente. A estratégia envolve os métodos e as estratégias adotadas para atingir determinados objetivos específicos. A cultura organizacional é composta pelo conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos que definem a organização. Por fim, os sistemas de gestão da informação são os mecanismos tanto formais quanto informais que os gestores usam para controlar o fluxo de informações dentro da organização (Herath, 2006).

As componentes descritas interagem entre si para formar o que Herath (2006) chama de "core control package", ou seja, o conjunto central de mecanismos e práticas de controlo organizacional. Esta estrutura integrada do SCG é influenciada pelo ambiente externo que circunda a organização, destacando o papel dos SCG na adaptação e resposta ao contexto operacional. Portanto, é crucial que os elementos do SCG sejam flexíveis e capacitados

para permitir que a gestão adote procedimentos e medidas que sejam eficazes e eficientes, aumentando assim as chances de atingir os objetivos organizacionais propostos. O autor enfatiza que a incompatibilidade entre qualquer uma das componentes do sistema de controle de gestão resultará num sistema ineficaz.

Cowton e Dopson (2002) destacam uma tendência peculiar no processo de mudança e reorientação do controle de gestão, com um foco crescente em pesquisar como o controle de gestão realmente se implementa nas organizações.

Malmi e Brown (2008) defendem que o controle de gestão deve ser visto como um conjunto integrado de sistemas, e não apenas como um sistema único, pois frequentemente várias ferramentas de controle operam em paralelo sem interconexão nas organizações. Assim, entender o controle de gestão como um conjunto oferece uma perspectiva mais abrangente que ajuda a explorar o impacto dos diferentes sistemas de controle, além de procurar facilitar e aprimorar a implementação desses controles de modo a apoiar objetivos, gerenciar atividades e impulsionar o desempenho organizacional.

O controle de gestão é um campo em constante evolução. Ao longo do tempo, com o avanço do conhecimento, das técnicas e das práticas, este foi refinado e expandido; o seu papel vai além de apenas fornecer informações para auxiliar na tomada de decisões, desempenha um papel fundamental na orientação do comportamento dos membros da organização. Neste contexto, o trabalho do *controller* é fundamental para alinhar as operações com os objetivos estratégicos e organizacionais, embora os responsáveis pelas mesmas sejam os principais agentes nesse processo.

1.2.3. O Desafio da Integração dos ODS no Controle de Gestão

A sustentabilidade tem-se fortalecido e a converter-se numa prática cada vez mais aceita e adotada pelas empresas, contudo, a sua incorporação nas estratégias organizacionais ainda é um desafio significativo para muitas organizações (Jollands et al., 2015; Traxler et al., 2020). Lueg e Radlach (2016) defendem que, para alcançar o sucesso no processo da integração da sustentabilidade, o primeiro passo é fornecer uma definição clara desse mesmo conceito, conforme indicado na primeira etapa do SDG Compass - Entender os ODS.

Consoante as organizações reconhecem os benefícios de incorporar as dimensões social e ambiental, além da económica, nas suas estratégias de negócio, diversos mecanismos de controlo de gestão, como orçamento, BSC e custo do ciclo de vida do produto, são adaptados para integrar a sustentabilidade nas empresas. No entanto, mesmo com o aumento das ferramentas disponíveis para facilitar a integração do desenvolvimento sustentável nas empresas, estudos da PWC (2015, 2019) mostram que há uma divergência entre os agentes que planeiam integrar os ODS e aqueles que realmente o fazem, compreendem como fazê-lo ou sabem quais ferramentas utilizar para isso.

Nesse contexto, Fleming et al. (2017) e Silva (2021) concordam com os estudos da PWC (2015, 2019), afirmando que, embora os ODS ofereçam uma visão abrangente, ainda existem muitos desafios na prática, especialmente em relação a como devem ser implementados, acompanhados e avaliados quanto ao seu desenvolvimento. Ainda faltam *Key Performance Indicators* (KPI's) para medir a real contribuição das organizações na promoção dos ODS, uma vez que na generalidade são apenas indicados nos relatórios publicados sem qualquer tipo de quantificação. Além disso, frequentemente apenas os impactos positivos são considerados, enquanto os negativos são ignorados, resultando numa mudança organizacional meramente simbólica.

O controlo de gestão é crucial para a implementação de práticas sustentáveis nas organizações, associando os ODS. Lueg e Radlach (2016) destacam que os SCG são essenciais para integrar o desenvolvimento sustentável nas dimensões económica, social e ambiental de acordo com as estratégias da organização. No entanto, a contabilidade financeira e de gestão tradicionais são consideradas insuficientes para medir práticas ambientais e sociais e equilibrá-las com o desempenho económico. Para que seja possível atingir os objetivos de sustentabilidade, é necessário adaptar os modelos existentes ou criar novos modelos específicos para promover estratégias e objetivos sustentáveis.

Gond et al. (2012) sugerem um conjunto de controlos integrados orientados para a sustentabilidade, baseados em sistemas de controlo de gestão, destacando a necessária inter-relação entre eles. A integração técnica, segundo os autores, envolve a incorporação de práticas específicas de controlo de sustentabilidade dentro de um sistema de controlo de gestão mais amplo. Isto é, garante que a tomada de decisão seja baseada numa série de informações abrangentes, incluindo dados económicos, ambientais e sociais da organização. A integração organizacional refere-se às práticas e comportamentos dos indivíduos relativos ao controlo de gestão e ao controlo de sustentabilidade. Noutras

palavras, a integração do desenvolvimento sustentável ao controlo de gestão deve ser vista como uma prática quotidiana, refletida nas ações dos membros da organização, e não somente nas ferramentas implementadas. No que diz respeito à integração cognitiva, os sistemas de controlo orientados para a sustentabilidade devem ser abordados sob uma perspetiva de comunicação, criando um ambiente propício para debates e a permuta de conhecimento entre os envolvidos. A integração cognitiva é essencial para o sucesso da incorporação da sustentabilidade no controlo de gestão da organização (Gond et al., 2012)

De acordo com Jollands et al. (2015), estes destacam a influência dos controlos informais, nomeadamente os valores fundamentais, para alcançar a sustentabilidade organizacional. No entanto, concordam com outros autores que esses valores unicamente são insuficientes para atingir os objetivos, pois é preciso um conjunto de controlos, isto é, um SIG com diversos elementos, para ter sucesso. Tanto os valores corporativos quanto os pessoais, quanto os fundamentais, influenciam significativamente a integração dos ODS nas organizações, tornando este tipo de controlo informal um dos importantes motivadores para a implementação dos ODS (Fleming et al., 2017).

As organizações procuram incorporar o desenvolvimento sustentável por diversos motivos: pressão das partes interessadas, cumprimento de exigências institucionais e legais, melhoria da imagem corporativa, ou obtenção de vantagem competitiva ao serem reconhecidas como empresas voltadas para a sustentabilidade (Arjaliès & Mundy, 2013; Albertini, 2019; Lueg & Radlach, 2016; Pizzi et al., 2021).

As pressões externas de *stakeholders*, como governos, ONG's (Organizações não Governamentais), consumidores, investidores, entre outros, são fundamentais na implementação de sistemas de controlo de gestão voltados para os ODS. Assim, a influência destas partes interessadas é um dos principais impulsionadores para a integração dos ODS no controlo de gestão das organizações e influencia diretamente as decisões alusivas às estratégias organizacionais proativas de desenvolvimento sustentável (Wijethilake, 2017; Albertini, 2019; Johnstone, 2020; Pizzi et al., 2021; Nishitani et al., 2021).

Um fator importante é o facto de que a vertente ambiental tende a ser a mais incluída nas organizações, pois inicialmente recebeu maior atenção no desenvolvimento sustentável e o seu acompanhamento é relativamente mais fácil devido à sua tangibilidade. Em contraste, a dimensão social é abordada com menor frequência, e poucas empresas

possuem sistemas de controlo de gestão que abrangem todos os aspetos do desenvolvimento sustentável (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016).

Rosati e Faria (2019, p.588) destacam que os relatórios empresariais que compreendem os ODS podem ajudar as empresas no "planeamento, implementação, medição e comunicação" nas suas ações relacionadas com os ODS. Todavia, Traxler et al. (2020) argumentam que esses relatórios refletem somente uma parte da realidade. Pizzi et al. (2021) apontam que bastantes empresas recorrem a relatórios não financeiros principalmente para obter legitimidade e proteger a sua reputação, minimizando perceções negativas sobre as atividades. Assim, muitas vezes há uma discrepância entre o que as empresas afirmam nos seus relatórios e o que realmente praticam, indicando que simplesmente apresentar um relatório não garante um verdadeiro compromisso com o desenvolvimento sustentável (Riccaboni & Leone, 2010; Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017).

Na implementação de práticas sustentáveis, a dimensão económica ainda é a mais importante. Embora as questões ambientais e sociais sejam urgentes, se não existir viabilidade económica, redução de custos e retorno sobre investimento, estas questões podem ser desconsideradas, o que revela a que a relação custo-benefício seja fundamental para a adoção de sistemas de controlo de gestão orientados para a sustentabilidade. Mesmo sob pressão dos *stakeholders*, caso não exista perceção de benefícios, as organizações tendem a ignorar esses sistemas. Assim, a integração dos ODS ocorre frequentemente apenas por meio de pressões legislativas e políticas, em vez de ser uma iniciativa voluntária (Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Nishitani et al., 2021).

Segundo o SDG Compass, Fleming et al. (2017) alegam que o primeiro passo para incorporar os ODS é garantir uma compreensão clara e abrangente, envolvendo todos os membros da organização e orientando-os para as metas dos ODS. Guarani et al. (2021) complementam que, para medir efetivamente o progresso em relação aos ODS, é necessário um sistema de controlo de gestão específico que monitorize indicadores de resultados e avalie os custos e benefícios associados.

Assim sendo, os sistemas de controlo de gestão são fundamentais para definir e comunicar as estratégias e objetivos de sustentabilidade da empresa, influenciar as práticas e

comportamentos dos membros, motivá-los em relação aos ODS, e acompanhar e avaliar o desempenho sustentável e o progresso dos ODS. Além disso, apoiam a gerir riscos e identificar oportunidades, uma vez que os utilizando de forma adequada, proporcionam uma inclusão equilibrada das três dimensões do desenvolvimento sustentável (Lueg & Radlach, 2016; Wijethilake, 2017; Crutzen et al., 2017; Traxler et al., 2020).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA EMPÍRICA

2.1. Objetivos e Questões de Investigação

Numa época onde o conceito “sustentabilidade” tem adquirido cada vez mais peso e importância no dia a dia, quer seja a nível económico, social ou ambiental, torna-se fundamental perceber a relação das organizações com o conceito e como estas monitorizam e cooperam para que se cumpram os ODS.

De acordo com Sellitz et al. (1974), os objetivos da pesquisa direcionam a escolha do método e do tipo de pesquisa, sendo que o tipo de pesquisa consoante os objetivos, podem ser classificados em três categorias (1) numa pesquisa exploratória ou formuladora, caso o objetivo visar a familiarização com o fenómeno estudado para obter uma nova compreensão, permitindo a formulação de problemas mais precisos ou a criação de novas hipóteses; (2) em pesquisas descritivas, destinadas a descrever detalhadamente as características de uma determinada situação, grupo ou indivíduo, ou para examinar a frequência e as conexões de certos eventos ou condições; (3) e, quando têm como objetivo testar uma hipótese sobre relações causais entre variáveis, trata-se de um estudo de verificação de hipóteses casuais.

No caso de uma investigação, é fundamental identificar a filosofia, a estratégia e os métodos mais ajustados ao estudo, focando no objetivo de responder às questões colocadas e alcançar resultados confiáveis, além de contribuir significativamente para o caso de estudo. A filosofia adotada engloba suposições sobre a visão sobre o mundo, o que sustentam a estratégia e os métodos de pesquisa escolhidos (Saunders et al., 2009).

Este estudo pretende analisar empiricamente a integração dos ODS no controlo de gestão, adotando uma filosofia de investigação interpretativa, visto que a pesquisa visa entender o mundo social através da interpretação dos agentes sociais e da análise das realidades, embora essa perspetiva represente um grande desafio nas investigações interpretativas (Hopper & Powell, 1985; Saunders et al., 2009). O objetivo principal é gerar conhecimento que possa explicar, descrever e dar sentido aos fenómenos observados (Baker & Bettner, 1997; Ryan et al., 2002).

A presente pesquisa visa também colaborar tanto para o campo teórico quanto para o prático. Conforme indicado por Scapens (1994, 2006, citado por Major, 2009, p. 46), apenas através de estudos aprofundados e fundamentados em teorias interpretativas e críticas é possível melhorar o entendimento da realidade organizacional e das práticas contabilísticas aplicadas, eliminando assim a lacuna entre teoria e prática.

Desse modo, o objetivo deste estudo é procurar entender como as estratégias de gestão de uma empresa portuguesa, o Grupo EDP, podem ajudar na promoção e alcance dos ODS, bem como se priorizam a execução das metas e indicadores propostos pela ONU.

Nesse sentido, este trabalho visa responder às seguintes questões:

- 1) Como é que a empresa integra os indicadores e metas propostos pela ONU nos seus processos de gestão?
- 2) Como as práticas de gestão são utilizadas para promover os ODS?
- 3) Qual a razão para a utilização dessas técnicas e de que forma se alinham com os valores e visão da empresa?

Optou-se por uma abordagem interpretativa, focada num estudo de caso único e qualitativo, para analisar como a empresa comunica progressivamente nos seus relatórios integrados as práticas de controlo de gestão relacionadas com os ODS, de forma a atender às questões levantadas. Considerando que esta investigação social visa compreender, interpretar e explicar em profundidade a evolução dessas práticas, as motivações para a integração dos ODS e os desafios envolvidos, o método qualitativo é o mais adequado para a pesquisa.

2.2. Método de Recolha e Análise de Dados

A escolha do método de investigação funciona como uma bússola do estudo, guiando-o na sua trajetória e influenciando diretamente as respostas às perguntas iniciais, ao alcance dos objetivos e à qualidade da pesquisa como um todo. No contexto da investigação científica, torna-se crucial a definição de um método adequado que promova o desenvolvimento do conhecimento ao longo da jornada (Gil, 2008; Vieira, 2009).

Este trabalho baseia-se no método qualitativo direto e exploratório de análise de dados secundários, através de uma pesquisa documental, nomeadamente de vários relatórios realizados pela empresa, sejam eles relatórios e contas, relatórios de sustentabilidade ou relatórios integrados (apêndice I), de modo a efetivar o conteúdo presente da dissertação e a consecução dos objetivos propostos, extraindo o máximo de informação necessária para a análises dos mesmos. Em paralelo, foi utilizada a técnica de análise do discurso

em entrevistas públicas *podcasts e artigos*. A tabela seguinte especifica os documentos analisados.

Tabela 1 - Entrevistas e artigos dos principais agentes da EDP.

Referência	Classificação	Título	Publicação	Duração	Link
Martins, R. (2022, abril 18)	Artigo	A EDP já reduziu em 81% as emissões das operações em Portugal face a 2015	Jornal de Negócios	N/A	https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/detalhe/a-edp-ja-reduziu-em-81-as-emissoes-das-operacoes-em-portugal-face-a-2015
Sustainable Finance (2022, dezembro)	Entrevista	Entrevista a Rui Teixeira, CFO da EDP	Sustainable Finance	N/A	https://sustainablefinance.pt/entrevista-a-rui-teixeira-cfo-da-edp/
EDP (2024, março 13)	Artigo	Rumo ao Futuro: Miguel Stilwell d'Andrade	EDP Histórias	N/A	https://www.edp.com/pt-pt/historias-edp/rumo-ao-futuro-miguel-stilwell-dandrade
EDP (2023, junho 16)	Vídeo	EDP 2022 Full Year Results	YouTube	48'	https://www.youtube.com/watch?v=ERbbXNVsomo&t=340s
EDP (2022, setembro 26)	Artigo	Natureza e sustentabilidade dão o mote à nova identidade da EDP	EDP Histórias	N/A	https://www.edp.com/pt-pt/natureza-e-sustentabilidade-dao-o-mote-a-nova-identidade-da-edp

Fonte: elaboração própria.

Alguns autores como Hopper & Powell (1985), Vieira (2009) e Beck et al. (2010) indicam que estudos sob a perspetiva interpretativa geralmente aplicam métodos qualitativos, pois enfocam a qualidade, profundidade e detalhes dos dados, algo que frequentemente não é alcançado por pesquisas quantitativas.

Como destacam Lune e Berg (2017), embora os estudos qualitativos sejam frequentemente desafiadores, com dados que podem ser imprecisos e exigir uma análise rigorosa, essa abordagem é ideal para investigar questões que pretendem entender "como" e "porquê", sendo esse o principal propósito deste estudo.

Devido à complexidade do tema, que exige a consideração de diversos elementos e as suas interações, é evidente a necessidade de uma investigação mais ampla e aberta. Essa pesquisa deve explorar conceitos ainda não totalmente estabelecidos para entender como os princípios, práticas e procedimentos da sustentabilidade se integram à dinâmica empresarial, sem a necessidade de testar hipóteses.

Serão então analisados os relatórios anuais públicos do Grupo EDP, maior produtor de eletricidade, no período de 2020 e 2023, assim como indicadores e medidas empregues pela empresa, no propósito de manifestar a sua relação com os ODS e os indicadores eleitos pela ONU, para que seja possível retirar conclusões e responder às questões de investigação. Neste ponto, procuraremos relacionar os ODS relacionados com o setor de atividade da empresa e a área de atividade, de modo a perceber se existe alguma relação na seleção das preferências da organização.

Adicionalmente, foram utilizados documentos suplementares divulgados pela EDP, tais como o relatório de Sustentabilidade de 2017, de 2020 e de 2021, além de outras informações relevantes presentes no site da empresa, com o objetivo de complementar as informações retiradas dos relatórios anuais publicados. Embora se trate da última fase do SDG Compass (Relato e Comunicação), a análise começou por esses documentos uma vez que são públicos e facilmente acessíveis, o que também ajudou a identificar os atores-chave envolvidos no processo de integração dos ODS. Nesse contexto, foram estudados com o propósito de entender como a EDP divulga as suas práticas de controlo de gestão voltadas para o desenvolvimento sustentável e a sua contribuição para os ODS.

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa utilizada para analisar fenómenos sociais complexos, permitindo uma investigação detalhada que preserva as características essenciais e holísticas dos eventos dentro do seu contexto natural. Assim, é aplicável a uma variedade de contextos, incluindo os ciclos de vida, os processos organizacionais e gerenciais, as transformações nas comunidades, as relações internacionais e o desenvolvimento de indústrias (Yin, 1990).

Como destacam Riccaboni e Leone (2010) e Scheyvens et al. (2016), a mera divulgação de relatórios não garante que a empresa esteja realmente comprometida com a integração do desenvolvimento sustentável. Assim, foram utilizadas entrevistas de acesso público e *podcasts* realizados entre 2020 e 2024, divulgados pela EDP e por terceiros, de membros do Conselho de Administração Executivo, e do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade,

como Miguel Stilwell d'Andrade, Vera Pinto Vieira, Miguel Setas, María Mendiluce, José Manuel Viegas e Rui Teixeira. No que diz respeito à seleção dos intervenientes, foram considerados tendo em conta a posição de gestão na empresa, bem como a área de atuação, como a sustentabilidade, e o seu envolvimento no processo de incorporação dos ODS.

Recolhido o material necessário em vídeo e em documentos escritos, foram então analisados, procurando palavras-chave como ODS, sustentabilidade, gestão, objetivos e estratégias, organizando-os em quatro aspetos, sociais, económicos, ambientais, e gestão/visão, com o propósito de complementar e correlacionar as informações mais pertinentes, promovendo a validação dos dados alcançados através do relato da empresa, e de modo a apoiar nas respostas às questões de partida.

2.3. Empresa Objeto de Estudo

A seleção da organização para o estudo de caso não deve ser arbitrária, mas sim fundamentada, levando em consideração a sua relevância económica, dimensão, participação no mercado, capacidade de inovação e/ou sua contribuição para o tema em questão (Moll et. al.,2006; Siggelkow, 2007). Dessa forma, garantirá que as perguntas de pesquisa sejam adequadamente respondidas e que sejam obtidos *insights* significativos. Essa abordagem é reforçada por estudos como o de Rosati e Faria (2019) em relação à integração dos ODS.

Assim, realiza-se o estudo tendo como objeto o Grupo EDP, por diversas razões. A EDP é uma empresa significativa no setor da eletricidade, especialmente em Portugal, onde é uma das líderes de mercado. A sua importância económica pode ser refletida tanto pela receita gerada quanto pela geração de empregos. Em termos de receita (1.290 milhões de euros em 2023), esta tem sido um dos principais contribuintes para a economia portuguesa (EDP, 2023). Quanto à criação de empregos, a empresa empregava 113.041 de colaboradores, em 2023, ajudando assim a sustentar a força de trabalho do país (EDP, 2023).

A história do grupo EDP remonta aos primórdios do setor de energia em Portugal, no final do século XX. Fundada em 1976 surge a EDP - Energias de Portugal, resultado da nacionalização e fusão das treze principais empresas públicas do setor no país. Num

cenário onde a eletrificação estava concentrada nos grandes centros urbanos, um dos principais objetivos desta empresa pública era descentralizar a eletrificação do país, e expandir sua rede de distribuição para levar eletricidade a toda a população portuguesa. Além disso, procurava-se melhorar a qualidade do serviço oferecido melhorando e expandindo as redes de distribuição elétrica, construir um parque eletroprodutor nacional e estabelecer uma tarifa uniforme para todos os clientes (EDP, 2018).

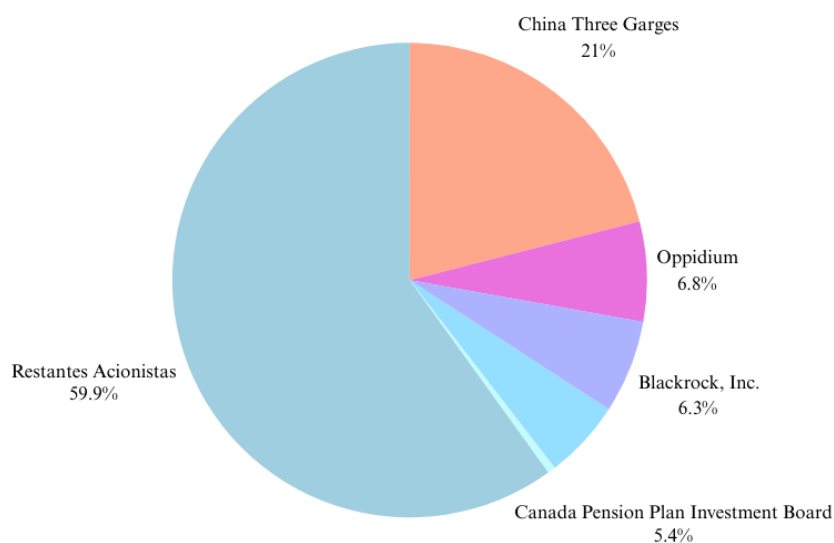
Na década de 90, conforme os Decretos-Lei nº 7/91 e 131/94, o estatuto jurídico da EDP foi alterado, passando a ser uma sociedade anónima, na qual se inicializou a primeira fase de oito fases do processo de reprivatização do capital social da mesma. Em junho de 1997 após a cisão e a reorganização do setor elétrico nacional, dá-se a venda das primeiras 13.500.000 ações com um valor nominal de 1.000 escudos e um prémio de fidelidade (1 ação para cada 25 ações subscritas e mantidas por mais de um ano por pequenos acionistas, emigrantes e trabalhadores da EDP), sendo que estas representavam 30% do capital da empresa.

Em outubro de 2000, ocorreu a transição para a maioria do capital na esfera privada. Após um desdobramento de ações, a participação estatal caiu para 31,3%. Nesse período, a EDP aumentou a sua participação na Galp para 14,27% e a REN foi separada do grupo EDP, com o Estado mantendo 70% do capital da REN.

Em dezembro de 2004, visando fortalecer a sua posição internacional, a EDP realizou um aumento de capital e vendeu ações a investidores de referência, reduzindo a participação estatal para 25,3%. Em novembro de 2007, a EDP adquiriu a norte-americana Horizon Energy e emitiu obrigações permutáveis, representativas de 4,14% do capital social. Em 2013, a conversão dessas obrigações tornou a EDP totalmente privada, com investidores institucionais estrangeiros.

Finalmente, a última fase do processo deu-se em outubro de 2011, quando a China Three Gorges foi escolhida como novo parceiro de referência, adquirindo 21,01% do capital por 2,69 mil milhões de euros, tornando-se a maior acionista e garantindo financiamento crucial para o futuro da EDP. Na Figura 5 podemos comprovar a estrutura acionista do Grupo EDP, em 2023.

Figura 5 - Estrutura acionista do Grupo EDP, em 2023.



Fonte: Adaptado do relatório integrado de 2023 (EDP, 2023).

O grupo multinacional verticalmente integrado é liderado pela EDP – Energias de Portugal S.A., pertence à *Euronext Lisbon* desde 1997, cotada no índice PSI-20, é uma das 500 melhores empresas do mundo segundo o ranking Global 2000 da Forbes. Com mais de 40 anos de história, consolidou uma presença significativa no setor energético global, estando ativo em 22 países e 4 continentes. Com aproximadamente 13.041 colaboradores, a EDP opera em toda a cadeia de valor da eletricidade e na comercialização de gás, principalmente nos mercados europeu e americano. Atualmente, é a quarta maior produtora de energia eólica do mundo e gera mais de 85% da sua energia a partir de fontes renováveis. A EDP fornece eletricidade e gás a mais de 9 milhões de clientes (EDP, 2023).

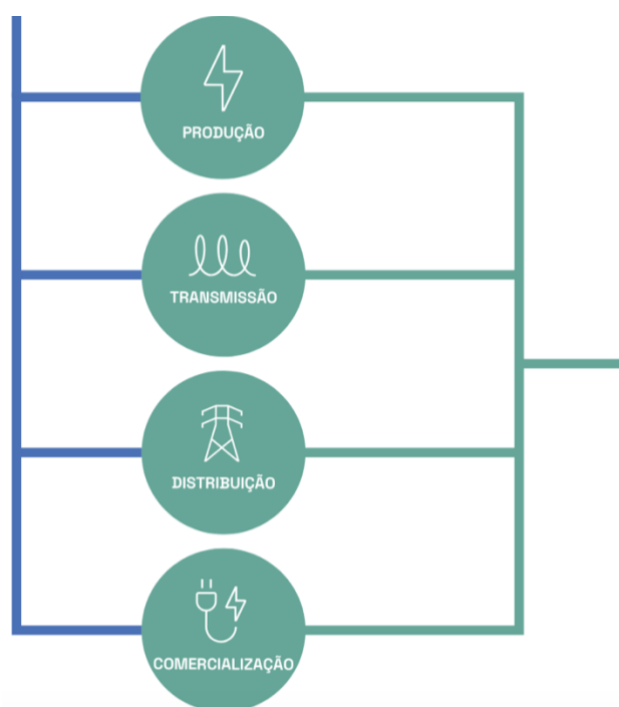
A EDP alcançou diversas conquistas, incluindo ser classificada como a empresa elétrica mais sustentável do mundo em 2021 pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade, permanecendo neste índice desde 2008. Com mais de 75% de sua produção de energia advinda de fontes renováveis, foi reconhecida como a terceira *utility* mais sustentável da Europa. Além disso, a EDP Brasil atingiu o primeiro lugar no Índice de Sustentabilidade Corporativa da Bolsa Brasileira.

A EDP opera em três principais áreas de negócio: Renováveis (energia hídrica, eólica e solar), que são a principal plataforma de crescimento do Grupo; Redes Reguladas, que

abrangem a distribuição de energia em Portugal, Espanha e Brasil, além da transmissão no Brasil; e Clientes e Gestão de Energia, que incluem serviços ao cliente, comércio de energia e geração térmica (EDP, 2020).

A cadeia de valor do grupo inclui, como demonstra a Figura 6, as seguintes atividades: a produção, que envolve a geração de eletricidade a partir de recursos energéticos, principalmente renováveis como a água, vento e o sol, mas também de não renováveis como o carvão, o gás natural e cogeração; a transmissão, a energia gerada é entregue à rede de transporte, composta por linhas de alta tensão, que então distribuem a energia para a rede de distribuição; a distribuição de energia, que consiste no transporte e na canalização para a rede de distribuição, permitindo que a energia chegue aos pontos de abastecimento; e, por fim, a comercialização, a atividade mais próxima do cliente, onde a energia distribuída é vendida pelo comercializador ao chegar ao ponto de abastecimento (EDP, 2020).

Figura 6 – Cadeia de valor do Grupo EDP.



Fonte: EDP, 2021, p. 32.

Em Portugal, a EDP é o maior grupo industrial e um dos principais impulsionadores da economia nacional. Além disso, é a principal produtora, distribuidora e comercializadora de eletricidade no país. A produção de energia é realizada através da geração hídrica e

térmica pela EDP Produção, e da geração eólica pela EDP Renováveis. A distribuição é responsabilidade da E-REDES, enquanto a comercialização de energia é feita pela SU Eletricidade e SU Gás no mercado regulado e pela EDP Comercial no mercado livre (EDP, 2017). No entanto, o grupo é constituído ainda por outras empresas, como podemos verificar na Figura 7.

Figura 7 - Constituição do Grupo EDP.



Fonte: Adaptado do *website* da EDP.

3.1. Integração dos ODS no Meio Empresarial

3.1.1. Visão, Valores e Compromissos

A empresa assume a sua trajetória definindo a visão em tornar-se “uma empresa global de energia, líder na transição energética com vista à criação de valor superior” (EDP, 2021, p. 34).

Sendo a EDP uma empresa global de energia, destaca-se pelos valores da inovação, criando valor nas variadas áreas de atuação; da sustentabilidade, procurando melhorar a qualidade de vida das gerações presentes e futuras; e da humanização, construindo relações autênticas e de confiança com seus *stakeholders*.

Assim, assumindo a visão e os seus valores, os compromissos que a empresa adota são fundamentais para o seu sucesso. A EDP definiu os seus compromissos da seguinte forma: em relação às pessoas, combina uma conduta ética e profissional rigorosa com a promoção do trabalho em equipa, incentivando o desenvolvimento de competências e reconhecendo o mérito. Com os clientes, abraça uma abordagem centrada neles na hora de decidir e antecipar as suas necessidades, considerando-os continuamente e respondendo com transparência. Em relação à sustentabilidade, apresenta responsabilidades sociais e ambientais decorrentes das suas atividades, e promove ativamente a eficiência energética. Por fim, quanto aos resultados, cumpre os compromissos com os seus acionistas e procura a excelência em todas as suas operações (EDP, 2023).

3.1.2. A Divulgação dos Contributos para os ODS nos Relatórios Anuais

Neste ponto, procura-se examinar a evolução dos relatórios publicados pelo grupo em relação às atividades que contribuem para os ODS. Nesta fase inicial, a pesquisa começa a partir da última etapa do SDG Compass (Relato e Comunicação), analisando as informações que a empresa expõe sobre as suas práticas de gestão que fomentam o desenvolvimento sustentável e contribuem para o cumprimento dos ODS, uma vez que essas informações são públicas e acessíveis.

3.1.2.1. Visão de sustentabilidade

O Grupo EDP reconhece a importância da sustentabilidade na sua cadeia de valor, incorporando na sua estratégia de negócios os riscos e oportunidades relacionados com critérios ESG (*environmental, social, and corporate governance*), especialmente aqueles decorrentes da transição energética.

A sustentabilidade já está integrada no gene da empresa. A estratégia de sustentabilidade do Grupo EDP baseia-se em liderar a Transição Energética e em assumir o compromisso com o ambiente e a sociedade, consoante quatro pilares fundamentais: no crescimento acelerado e sustentável, através da execução do plano de investimentos para o período de 2023 a 2026; na excelência em ESG e organização preparada para o futuro; num portefólio distinto e resiliente; e, ainda, na criação de valor superior para os *stakeholders* (EDP, 2023).

Para preservar o futuro da humanidade e combater as alterações climáticas, foram implementadas medidas concretas apresentadas nos pontos seguintes, com o objetivo de se tornarem numa empresa 100% verde até 2030 e Net-Zero até 2040, comprometendo-se a fornecer energia limpa (EDP, 2023).

3.1.2.2. Incorporação dos ODS na organização – SDG Compass

As estratégias de sustentabilidade criadas pela EDP surgiram antes do aparecimento dos ODS, em 2015, uma vez que, pelo menos em 1998-1999 já discutia e planeava valores ambientais e compromissos. No entanto, a empresa adotou passos muito semelhantes aos definidos pelo SDG Compass. Primeiramente, a empresa elaborou uma matriz de materialidade, isto é, estabeleceu os principais aspetos económicos, sociais e ambientais e as suas prioridades tendo em conta as necessidades do negócio e da sua presença no mundo, visando maximizar os impactos positivos. Em seguida, o grupo definiu metas mensuráveis, ou seja, ambições ou compromissos, através de 14 tópicos de materiais, para ciclos de curto, médio e longo prazo, conforme sugerido pelo SDG Compass na segunda e terceira etapas. O processo de Materialidade também permite identificar a prioridade que cada grupo de *stakeholders* dá aos temas de sustentabilidade.

Uma das prioridades estratégicas da empresa está fortemente vinculada à cadeia de valor abordado no SDG Compass, pois, o acompanhamento junto dos fornecedores assegura

que as matérias-primas utilizadas provêm de cadeias de fornecimento que cumprem os critérios de rastreabilidade e avaliação socioambiental, e proporcionam assim, uma eficiente cadeia de abastecimento ao desenvolver parcerias de negócio que respeitem critérios de sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental.

A organização demonstra o seu alinhamento à sustentabilidade e à Agenda Global, abordando temas como o modelo de gestão e a cadeia de valor, as alterações climáticas, a descarbonização, a gestão de água e do seu consumo, ética e confiança, o desenvolvimento humano e social das comunidades com as quais interage e apoio à educação, à cultura e às indústrias criativas, entre outros. Dessa forma, a empresa contribui direta e indiretamente para os ODS.

A integração das questões de desenvolvimento sustentável e dos ODS estão associados à quarta etapa do SDG Compass, que no caso da EDP, estas são refletidas nos relatórios publicados desde 2017. Assim, a partir do Relatório de Sustentabilidade de 2017, a empresa começou a relacionar as metas estabelecidas nas estratégias de sustentabilidade com os ODS neste documento crucial de comunicação com os *stakeholders*. Entretanto, esta relação é frequentemente ajustada desde então até 2023, mostrando que a empresa sofreu uma alteração evolutiva na sua forma de associar-se aos ODS ao longo dos anos. A partir de 2018 o Grupo EDP demonstra consistência e começou a correlacionar diretamente as metas dos ODS.

Para cada prioridade, a EDP delineou um conjunto de metas, prioridades e parcerias necessárias, com base em indicadores-chave de desempenho (KPI's) e objetivos. Cada causa possui igualmente meios próprios de gestão, com o intuito de apoiar o planeamento estratégico e a tomada de decisão.

Assim, seguindo a quinta e última etapa do SDG Compass, esta empresa destaca nos seus relatórios anuais as ambições estabelecidas nas estratégias de sustentabilidade para cada plano estratégico, os impactos gerados, tanto positivos quanto negativos, e os planos adotados para lidar com estes impactos. Torna-se importante destacar que todos os relatórios anuais analisados são devidamente verificados por uma terceira entidade independente, especificamente a PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais e Contas, Lda (PWC), e seguem o as orientações da *Global Reporting Initiative* (GRI Standards). Dessa forma, a EDP demonstra o seu compromisso com os princípios de transparência que promove.

3.1.2.3. Contributos ambientais

A gestão ambiental é uma prioridade estratégica para o grupo EDP, focada na prevenção da poluição e na mitigação dos impactos. Por meio da Política Ambiental e em conformidade com a ISO 14001:2015, o grupo mantém um sistema de gestão ambiental corporativo certificado (SIGAC). A melhoria contínua é promovida por meio de planos de ação, objetivos e metas, com destaque para o Plano de Transição Climática (EDP, 2023).

Como tal, a empresa desenvolveu um Programa de Transição Climática, em 2022, com base na identificação dos aspetos ambientais mais expostos às suas atividades, produtos e serviços, visando estabelecer objetivos e metas para a redução e controlo da repercussão no ambiente. Resume-se a governança climática global existente e identificam-se as estratégias-chave para alinhar a implementação com os compromissos climáticos globais.

Em 2023, a EDP apresentou o seu Plano de Transição Climática, desenvolvido a partir do Compromisso com a Transição Climática de 2022 e dos resultados do *Net Zero Acceleration Program*. A empresa fornecerá atualizações trimestrais sobre o progresso do plano e indicadores-chave de CO2 através do Relatório ESG, e uma visão mais abrangente anualmente no Relatório Integrado. Além disso, mantém um site com informações atualizadas sobre a estratégia climática na secção de sustentabilidade. O plano será revisto a cada ciclo do Plano de Negócios.

Este plano define a base da estratégia da EDP para esta década, apoiado principalmente pelo Plano de Negócios 23-26, e estabelece um caminho mais amplo para atingir o objetivo de Net Zero em 2040, tendo 2020 como ano base. O plano inclui métricas e metas climáticas para emissões de todos os âmbitos, identifica as estratégias e ações necessárias para alinhar a implementação com os compromissos climáticos globais, e resume a governança climática vigente. Isso inclui o alinhamento com a TCFD (*Task Force on Climate Related Financial Disclosures*), o modelo de governança, a estratégia de resiliência climática, a gestão de riscos, as metas e indicadores, e o posicionamento climático.

No relatório de 2023 a entidade expõe quatro eixos principais que, quando implementados são capazes de solucionar alguns impactos no ambiente, como a redução de emissão de Gases com Efeito de Estufa (GEE): 1. A redução continuada da produção a partir das centrais termoelétricas a carvão (*Coal Free* até 2025) e gás natural (até 2030); 2. Atingir

o “*All Green* em 2030” com o aumento da capacidade instalada e produção renovável, traçando o objetivo público de atingir os 100% em 2030; 3. Reforçar a eletrificação e a promoção da eficiência energética, privilegiando a oferta e a procura de energias renováveis e soluções de mobilidade sustentável; E por, fim, o 4. Promoção da inovação orientada para atenuar o efeito das alterações climáticas, contribuindo para a transição energética para uma economia de baixo carbono.

Desde 2022, a EDP tem implementado medidas para reduzir as emissões da sua cadeia de abastecimento e expandir o uso de energias renováveis. Uma das iniciativas centrou-se em colaborar com fornecedores de energia eólica e solar para melhorar a qualidade dos dados ambientais. Em projetos eólicos, calcularam todas as emissões de bens de capital com base em critérios específicos de impacto ambiental dos fornecedores e modelos de turbinas usados. Em 2023, estenderam essa metodologia a projetos solares, trabalhando com principais fornecedores de módulos, inversores e *trackers* solares para obter informações ambientais precisas.

No que diz respeito à descarbonização, a EDP está empenhada em atingir os seus objetivos de descarbonização através de três momentos principais. Primeiramente, a empresa planeia eliminar totalmente o uso de carvão até 2025, onde recentemente, decidiu sair do setor de carvão no Brasil, onde operava a central elétrica de Pecém, contribuindo assim para a primeira meta. Complementarmente, a EDP planeia converter a central térmica de Aboño II, atualmente a operar com carvão, para uma instalação a gás. A empresa também solicitou autorização para encerrar suas últimas centrais a carvão, Soto 3 e Los Barrios, ambas localizadas na Espanha, demonstrando seu compromisso contínuo com a descarbonização. E, ainda, ao mesmo tempo, está a transformar a central térmica de Aboño no Vale do Hidrogénio Verde das Astúrias, que segundo a Comissão Europeia é a principal iniciativa de hidrogénio verde do continente.

Na prática, a EDP tem-se destacado por liderar a transição energética e promover uma economia com baixas emissões de carbono. O grupo é amplamente reconhecido a nível global como um exemplo entre suas empresas similares. A EDP contribui para a descarbonização da economia global através da expansão das energias renováveis, do encerramento gradual das centrais termoelétricas, e da promoção da eletrificação do consumo através de novos produtos e serviços de baixo carbono. Desse modo, O Plano de Negócios 2023-2026 da EDP destaca um investimento total de 25 bilhões de euros,

sendo 85% destinados a energias renováveis, clientes e gestão de energia, com foco em eólica, solar, hidrogénio verde e tecnologias de armazenamento de energia. (EDP, 2023).

Nos seus relatórios a empresa também aborda a poluição e a gestão de água como pontos fundamentais na sua estratégia ambiental. Na prevenção da poluição, são aplicadas as técnicas mais avançadas para eliminar os possíveis efeitos prejudiciais, remediar os impactos quando não há alternativa viável compatível, e monitorizar e controlar continuamente os impactos já existentes. No que concerne ao consumo de água, a empresa confessa que “o acesso à água potável e ao saneamento como um Direito Humano universal” (EDP, 2021, p.177) e, portanto, considerando ser a água um recurso fulcral na produção de energia, compromete-se a uma utilização sustentável e monitoriza de perto a possibilidade de escassez e a qualidade da água e dos sedimentos, além de avaliar o impacto da gestão desses recursos na biodiversidade.

Contribui também para a biodiversidade, uma vez que esta enfrenta uma ameaça crítica torna-se crucial reabilitar ecossistemas danificados. Há expectativas positivas em relação aos compromissos globais delineados no Quadro Global de Biodiversidade Kunming-Montreal, adotado em 2022, que visa alcançar um mundo em harmonia com a natureza até 2050, incluindo metas como o restauro de 30% dos ecossistemas degradados até 2030.

No último ponto, o grupo possui nos seus eixos principais, a Economia Circular, fundamentada em três princípios essenciais: Redução, Otimização e Valorização, visando aumentar a circularidade nos negócios. Esta estratégia é executada através de sete eixos de ação prioritários, sendo eles a utilização eficiente dos recursos materiais; longevidade dos produtos; a digitalização; a valorização dos recursos; novos modelos de negócio; fornecimentos circulares; e, a capacitação e a sensibilização. Desse modo, a Economia Circular da EDP tem como objetivo minimizar o uso de recursos naturais necessários para a execução adequada das suas atividades, otimizar e gerenciar de forma eficiente produtos e serviços internos capazes de alavancar a economia circular em seus clientes e potencializar a recuperação de resíduos e a sua reintrodução na economia como um subproduto.

3.1.2.4. Contributos sociais

A empresa destaca a importância de promover um impacto social positivo, visando contribuir para o desenvolvimento humano e social. Para isso, define metas focadas na inclusão social, igualdade de género, incentivo à educação e ao trabalho, na segurança e higiene no trabalho, bem como no desenvolvimento da comunidade.

A EDP continua a enfrentar os desafios de forma estratégica, reconhecendo a natureza em constante mudança da força de trabalho e priorizando iniciativas de retenção de talentos ao longo da jornada dos colaboradores, como descrito nos relatórios. Em 2023, devido à sua presença global, a EDP focou na consolidação de uma nova abordagem de gestão de pessoas, integrando um propósito global nos principais processos de gestão para fortalecer o senso de pertencimento e orgulho entre os colaboradores. Sendo este: “A nossa energia e coração impulsionam um amanhã melhor” (EDP 2023, p. 108).

Foi estabelecida uma estratégia ambiciosa para Pessoas e Organização (P&O) com o intuito de promover práticas organizacionais simples e ágeis, apoiadas por ferramentas digitais apropriadas para alcançar os objetivos. Por exemplo, a eficiência do P&O tornou-se possível várias melhorias que permitiram a redução de mais de 1.150 horas de trabalho.

Os Direitos Humanos, a igualdade de género e a inclusão, são fundamentais para a atuação da EDP em relação às suas partes interessadas. Por isso, a empresa estabeleceu um Código de Ética e Princípios de Desenvolvimento Sustentável para respeitar e garantir os direitos legais e contratuais, eliminar preconceitos e discriminação, prevenir abusos, e promover a reparação adequada em caso de infração. Desde 2012, a EDP está consistentemente no ranking do *Ethisphere Institute* como uma das empresas mais éticas do mundo. No âmbito da igualdade de género, a EDP foi escolhida para integrar o *Bloomberg Gender Equality Index* já no primeiro ano de candidatura, destacando o compromisso com políticas igualitárias, representatividade e transparência.

O ambiente de trabalho da EDP tem vindo a criar condições globais de equidade e inclusão, tornando-se cada vez mais diversificado. Segundo os resultados do meio organizacional, 85% dos funcionários acreditam que todos são tratados de forma justa, independentemente das suas diferenças na igualdade de género, idade, etnia, deficiência, orientação sexual e religião, entre outros. Após adotar o acrónimo DEIP (Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença) e rever a política global no ano anterior, a EDP continuou em 2023 a promover diversas iniciativas de sensibilização sobre inclusão e realizou o

segundo *Global Council*, onde foram definidas as próximas prioridades estratégicas, com ênfase na inclusão de pessoas com deficiência. Nesse mesmo ano, desenvolveu-se um Plano para a Igualdade de Género 2023-2024, elaborado anualmente, que inclui uma série de medidas, como políticas, programas, incentivos e benefícios, iniciativas ou projetos, organizadas nas seguintes áreas: estratégia, declaração de missão e valores, igualdade de oportunidades, sensibilização e formação, equilíbrio entre vida profissional e familiar, e parcerias para o progresso.

Em 2021, o grupo foi novamente reconhecido pelo índice *Bloomberg Gender Equality*, consequência dos esforços movidos ao apoio à igualdade de género. Contam com uma participação feminina de 40% no Conselho de Administração Executivo, e tencionam progredir à representação feminina de 30% até 2025 em todo o grupo, ao nível geral e em cargos de liderança (EDP, 2021).

Ao longo dos anos, a empresa evidencia nos seus relatórios projetos e ações que colaboram com a promoção do impacto social positivo e o desenvolvimento em comunidade. Como o impacto social é um pilar estratégico para o grupo EDP, a empresa toma iniciativas que visam atender às necessidades sociais alinhadas com os temas centrais do grupo. Em particular, o investimento em projetos de transição energética justa deve representar cerca de 45% do total de investimentos até 2025, que incluem, por exemplo, o apoio ao acesso à energia, inclusão energética e às comunidades impactadas pelo encerramento das centrais térmicas. Além disso, a estratégia de investimento social do grupo também se baseia no eixo cultural, com a missão de promover o acesso à cultura, estimular as artes e proteger o património cultural. Os projetos neste eixo deverão representar cerca de 30% do investimento até 2025.

A EDP divulga nos seus relatórios ações que contribuem para o impacto positivo em diversas regiões, onde primeiramente têm em consideração as preocupações das comunidades locais, e que lhes permite contruir um caminho seguro com valor partilhado, antes de avançarem para qualquer construção e operação. Com a ajuda de várias equipas de gestão de *stakeholders* à escala local e uma abordagem *Community Gate Keeper*, é monitorizado todo o envolvimento com as regiões, a atividade e os impactos evitados ou obtidos.

A empresa admite que não deve existir apenas intervenção nas áreas onde a EDP atua, como deve ser responsável por uma sociedade saudável no desenvolvimento do território

como um todo, focando-se nas pessoas que são fundamentais para o sucesso do negócio da empresa e explorando como a comunidade pode prosperar com isso. Em 2023, uma notável iniciativa de impacto positivo ocorreu em La Guajira, na Colômbia. Foi realizado um donativo de 100 mil pesos colombianos para auxiliar 700 famílias, aproximadamente 3.150 pessoas, que foram afetadas pela onda de frio do inverno. Esta contribuição ajudou a atender algumas das necessidades básicas dessas famílias, incluindo a distribuição de alimentos não perecíveis nos municípios de Uribia, Maicao e Albânia (EDP, 2023).

No sentido de gerar efeitos positivos na sociedade, a empresa promove a responsabilidade social, incentivando os colaboradores, familiares e amigos a participarem nas atividades filantrópicas para fazer a diferença no mundo. Desde a criação do Programa de Voluntariado EDP em 2011, houve mais de 38.900 participações, totalizando mais de 293.000 horas de voluntariado. O programa estabeleceu parcerias com mais de 2.500 organizações, impactando a vida de mais de 1,4 milhões de pessoas. Além de trazer diversos benefícios para a sociedade, os programas de voluntariado do Grupo EDP permitem que cada colaborador dedique 4 horas por mês do seu horário de trabalho para fazer voluntariado numa causa à sua escolha, no qual, em 2023 registou-se 7.316 horas em horário laboral, correspondentes a voluntariado em projetos, realizadas por colaboradores EDP.

3.1.2.5. O controlo de gestão e o desenvolvimento sustentável

Analisando a informação divulgada pelos relatórios anuais de gestão e sustentabilidade da EDP, é possível averiguar como a empresa atua no controlo de gestão, dividindo-o em três categorias de controlo de gestão segundo o autor Drury (2012).

De acordo com o Alinhamento Estratégico do grupo e das metas definidas para curto, médio e longo prazo, o grupo estabelece o seu sistema formal de planeamento, com o objetivo de envolver os colaboradores no alcance de um impacto positivo comum primeiramente na organização a nível interno.

À medida que a empresa avança na direção dos objetivos propostos, aprimora o seu modelo operacional de modo a refletir a presença global da EDP e garantir excelência operacional num contexto volátil e incerto, contando com o talento das suas equipas. Assim, tendo em conta a categoria de controlo comportamental de Drury (2012), o grupo

possui diversas equipas responsáveis que gerem as políticas vigentes na organização, com o conhecimento e envolvimento no processo estão por exemplo, ética, *compliance*, compras, saúde e segurança, meio ambiente, gestão de pessoas, entre outros, políticas estas aprovadas por cada uma das áreas responsáveis de implementação, e quando, necessário oferece formação aos colaboradores para aprimorar o seu conhecimento.

As práticas de controlo de gestão da empresa consideram ainda a gestão dos riscos intrínsecos à atividade. Desde 2001 que a empresa adota um modelo de gestão de risco, que garante uma monitorização contínua e preventiva do ambiente do negócio, permitindo antecipar, reagir e mitigar as possíveis ocorrências adversas. Este modelo estabelece as etapas e as responsabilidades de cada participante no processo, incluindo a identificação, avaliação e gestão dos riscos que possam ameaçar os objetivos da empresa, o alinhamento do cenário climático e a quantificação de risco e *Value Risk* Climático agregado, correspondendo assim a um controlo de ação ou comportamental. Nos seus relatórios anuais, a EDP comunica os progressos realizados na identificação, mapeamento e desenvolvimento de indicadores de supervisão de riscos, além das atualizações implementadas na matriz de risco e nos controlos internos ao longo dos anos.

O modelo de gestão de riscos do grupo EDP é amplamente reconhecido na literatura especializada, baseado no conceito das três linhas de defesa internas da organização (o negócio, o risco e a auditoria). Em determinadas circunstâncias, este modelo pode ser complementado por uma quarta linha de defesa externa, que envolve auditoria externa e regulação/supervisão.

A missão, a visão e os valores do grupo, disseminadas por toda a empresa e publicadas nos seus relatórios anuais, constituem controlos culturais, conforme dividido na categoria de controlo do pessoal, cultural e social, segundo Drury (2012).

Apesar da viabilidade económica ter um papel crucial para a EDP, a vertente ambiental desempenha uma função igualmente essencial na tomada de decisão. Os investidores estão cada vez menos a depender apenas de métricas financeiras para os seus investimentos, utilizando atualmente os princípios ESG para avaliar o desempenho das empresas em relação aos objetivos de sustentabilidade. Da mesma forma, os consumidores estão cada vez mais interessados em como as empresas implementam políticas claras, inclusive com fornecedores e parceiros, que demonstrem compromisso com os objetivos de sustentabilidade.

Através de uma matriz de criticidade ESG que combina os riscos relevantes da atividade, identificados através da consulta às partes interessadas e atribuídos ao setor, com as características das especificações, são estabelecidos critérios que a empresa considera na análise: financeiro, relevância e continuidade do negócio; dependência e autonomia; acesso a dados; instalações; clientes; comunidades locais; cibersegurança; potencial de emissões; resíduos; acidentes ambientais; acidentes de trabalho; integridade e conformidade; e direitos humanos e laborais. Por exemplo, os fornecedores só avançam para a fase de negociação após passarem por uma rigorosa avaliação de ESG, que inclui integridade, aspetos legais e éticos, conformidade financeira, técnica, social e ambiental.

Já no âmbito do controlo de resultados é desde 2019, que a EDP divulga os principais indicadores de desempenho de sustentabilidade conforme o regulamento da taxonomia. A EDP, em conformidade com a diretiva de reporte de sustentabilidade, precisa implementar um Sistema de Controlo Interno para Informação de Sustentabilidade (SCIRS) até 2025. Embora não seja obrigatório ainda, este sistema assegura a totalidade, exatidão e transparência das informações de sustentabilidade reportadas. Para se preparar, a EDP desenhou um projeto que garantirá, em 2024, a implementação dos elementos-chave do SCIRS.

De modo a monitorizar o progresso em relação aos objetivos de médio e longo prazo estabelecidos, foram definidos indicadores e métricas que acompanham o desempenho da EDP nas suas iniciativas climáticas. Esses indicadores cobrem diversas áreas de atuação, focando tanto na mitigação quanto na adaptação às mudanças climáticas. A cada trimestre, os indicadores são consolidados num painel de controle climático, que expõe o desempenho geral das iniciativas climáticas da EDP desde 2015. Este *dashboard* permite analisar os dados por trimestre, ano, região, tipo de atividade e tecnologia específica.

O Grupo EDP reconhece que apenas indicadores financeiros não são suficientes para avaliar o valor real gerado para a sociedade. Por isso, adota práticas de gestão que integram mecanismos formais, como a implementação de estratégias, e informais, como a liderança, a cultura e os valores, de forma a promover comportamentos alinhados com o desenvolvimento sustentável. A empresa define estratégias e mecanismos de apoio à decisão, além de medir e controlar o desempenho em relação a essas estratégias para garantir uma integração eficaz. Além disso, utiliza os relatórios publicados para planejar, medir e comunicar os esforços em direção ao desenvolvimento sustentável e aos ODS,

destacando a sua contribuição e demonstrando de forma transparente aos *stakeholders* como está a gerar valor.

3.1.3. A Integração dos ODS nas Práticas de Gestão da EDP: como e porquê

Este ponto tem como finalidade examinar como a EDP comunica as práticas de controlo de gestão que apoiam a integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS, abordando esta questão de uma perspetiva diferente. Assim, por meio de discursos em entrevistas públicas e *podcasts* dos principais atores envolvidos no processo, procura-se complementar as informações extraídas dos relatórios anuais da empresa apresentadas no ponto anterior, o que permitirá correlacionar esses dados e apoiar as respostas às questões de partida.

Desse modo, este ponto está organizado da seguinte forma: primeiro, aborda-se as motivações para integrar o desenvolvimento sustentável e os ODS na empresa. Em seguida, discute-se os desafios de incorporar as dimensões ambiental e social. Em terceiro lugar examina-se os ODS na EDP a partir da perspetiva dos principais atores da empresa. No quarto subponto aborda-se a colaboração como uma estratégia que a EDP vê como crucial para acelerar o alcance dos ODS. Depois, são apresentados os desafios da gestão na integração dos ODS. Por fim, menciona-se o que o grupo considera sucesso, conforme os principais agentes da empresa.

De acordo com o descrito na metodologia, os principais atores foram selecionados com base nas suas posições na área de sustentabilidade do Grupo EDP e no seu envolvimento no processo de integração dos ODS. Foram analisados os discursos do CEO, de membros do Conselho de Administração Executivo, e do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade.

3.1.3.1. Motivações para integrar o desenvolvimento sustentável e os ODS

Torna-se impossível falar da EDP sem mencionar a sustentabilidade, uma vez que a empresa foi criada com esse propósito desde o início, incorporando a preocupação com as questões ambientais e sociais e tornando-as parte integral do seu negócio. Como afirma Vera Pinto Vieira, membro do Conselho de Administração Executivo, “Partilhamos o

nosso propósito com o mundo, na esperança de inspirar e mobilizar toda a sociedade a cuidar do nosso planeta.” (EDP, 2022, setembro 26).

Em todas as mensagens do executivo que iniciam cada relatório anual, integrar o seu papel na sustentabilidade é indispensável. Em 2023, no seu relatório anual, a EDP afirma que “Através de inovação sustentável, queremos ser parte de um ciclo natural sem fim. Essa é a nossa escolha, dar poder a cada folha, a cada gota, a cada brisa e a cada nascer do sol” (EDP, 2023, p.3).

Miguel Setas, administrador executivo da EDP, encara as três dimensões dos objetivos ESG, ambiental, social e governação como "mais do que um conjunto de tópicos, isto passou a ser a nossa cultura” (EDP, 2023, junho 16). O administrador acredita que a sustentabilidade é uma prioridade, e deixa de ser uma preocupação lateral e apenas um departamento ou atividade, passando a ser vista como o negócio da EDP. Aponta ainda cinco áreas prioritárias na sustentabilidade para a EDP. A primeira é a "descarbonização acelerada," obtendo 100% de energia renovável até 2030, eliminação do carvão até 2025 e neutralidade carbónica no scope 3 até 2040. A segunda área é a promoção de uma transição justa, assegurando a criação líquida de empregos. A terceira foca na regeneração dos ecossistemas onde a EDP opera, e a quarta envolve a colaboração com fornecedores na "Jornada ESG." A última área é a cultural, promovendo valores de sustentabilidade dentro da organização. As dimensões social e de governação são também fundamentais, destacando-se a gestão e os recursos humanos. Setas realça a importância da informação e iniciativas como o Negócios Sustentabilidade 2030 para aumentar a consciência e a divulgação dos desafios e soluções urgentes.

Assim, para que seja possível refletir a presença global da EDP de forma eficaz e aumentar continuamente a colaboração, eficiência e agilidade na tomada de decisões, o CEO Miguel Stilwell d'Andrade confessa que é necessário aprimorar o modelo organizacional da empresa (EDP, 2024, março 13).

Para apoiar a afirmação de que a EDP e a sustentabilidade são inseparáveis, esta foi nomeada pela terceira vez em dez anos, como a empresa de serviços públicos mais sustentável do mundo pela S&P Global CSA (EDP, 2023). Isto significa que a cultura de se preocupar com questões ambientais e sociais tanto com questões económicas coloca a EDP em destaque entre os consumidores. Conforme destaca PWC (2015), os

consumidores estão cada vez mais exigentes e preferem empresas consideradas sustentáveis, o que aumenta a competitividade do Grupo EDP.

Dessa forma, destaca-se na EDP o sistema de controlo de gestão cultural, conforme a conceitualização de Malmi e Brown (2008), como o principal orientador dos compromissos e propósitos assumidos no âmbito da sustentabilidade. No entanto, conforme aponta Hewege (2012), a relação entre controlo de gestão e o comportamento humano pode ser complexa devido às diferenças individuais das pessoas, do contexto e da organização. Portanto, a cultura, por si só, não é suficiente para orientar e direcionar o comportamento dos colaboradores.

Neste contexto, e considerando a conceitualização de Malmi e Brown (2008) que destaca a importância dos sistemas de controlo de gestão administrativos, torna-se insuficiente que a empresa tenha apenas uma cultura corporativa voltada para o desenvolvimento sustentável, uma vez que é necessário também estabelecer padrões e regras para minimizar os possíveis conflitos no cumprimento das metas. Como exemplos, de ressaltar os procedimentos e normas claramente definidos que orientam todos os colaboradores. Isto é, facilita a compreensão e disseminação da cultura e mentalidade da empresa, permitindo que as equipas e os membros tenham mais independência nas suas funções diárias e compreendam melhor o impacto das suas decisões.

O Conselho de Administração Executivo também enfatiza a importância dos sistemas de recompensas a longo prazo para os *Top Management* e para posições críticas do segmento *Senior Management*, que não apenas incentivam os membros a alinhar-se com os objetivos definidos e na obtenção de resultados, mas também mostram o compromisso sério da EDP e dos seus colaboradores em relação ao tema e eventualmente atrair e reter talentos. Em 2023, essa abordagem global foi estendida aos diversos benefícios oferecidos aos colaboradores nos diferentes mercados onde a EDP opera, estabelecendo uma oferta global comum, complementada por benefícios específicos locais.

3.1.3.2. Os desafios da integração das dimensões ambiental e social

Ambas as vertentes ambiental e social têm ganho o devido protagonismo nos últimos anos. No meio social as metas atuais procuram, além de abordar questões como

desigualdade, diversidade e distribuição de rendimentos, promover um impacto positivo nesta área.

María Mendiluce, membro do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade, afirma que abordar as desigualdades sociais é um grande desafio atualmente. Salienta que é essencial entender que o clima, a natureza e a igualdade social estão profundamente interligados, exigindo abordagens holísticas para tratar destes temas. Como exemplo, refere que a transição climática deve realmente incluir as pessoas, seja através da requalificação de trabalhadores, fornecendo soluções limpas e acessíveis aos consumidores, ou colaborando estreitamente com as empresas da cadeia de valor para que também se transformem (EDP, 2021a).

No meio ambiental, José Manuel Viegas, presidente do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade, aponta alguns desafios, nomeadamente a rápida evolução tecnológica e a necessidade de acompanhar a mesma. No entanto, o principal desafio apontado pelo presidente é a inevitável modificação profunda do modelo de negócio. Isto é, apesar de a EDP dispor de uma estrutura técnica bastante competente e uma relação saudável com *start-ups* na área tecnológica e nos modelos de negócio, e, por isso ser capaz de dar resposta ao desafio da rapidez da evolução tecnológica, existe consequentemente um atraso na regulação e reação às novas regras emergentes, torna-se um caminho muito difícil por parte das empresas em setores de grande importância. Aliado ao facto de existir uma transição energética, onde existe uma maior eficiência do vetor elétrico face ao vetor energético, e à migração para as fontes renováveis, na qual resulta numa alteração dos custos marginais de produção que por sua vez alteram os modelos de negócio. (EDP, 2020a)

No entanto, apesar da dimensão ambiental possuir uma agenda mais consolidada, as metodologias e métricas voltadas para esta dimensão continuam a evoluir, com o setor privado mobilizando-se cada vez mais para estabelecer novos padrões. Os relatórios financeiros e de sustentabilidade estão cada vez mais integrados, e as empresas tendem a enfrentar um maior escrutínio dos investidores quanto às suas recomendações climáticas. María Mendiluce manifesta que “Ser responsável pelas ações climáticas e ser capaz de divulgar de forma transparente informações financeiras relacionadas com o clima tornar-se-á uma obrigação nos próximos anos.” (EDP, 2021a, p. 37). Por exemplo, uma ferramenta capaz de relatar as emissões através de uma estrutura global, que permite aos consumidores, empresas e investidores a fazerem escolhas informadas sobre com as

empresas é o ISSB (*International Sustainability Standards Board*), no qual María Mendiluce afirma que esta ferramenta emite “um forte sinal a todas as empresas de que o net-zero é o único caminho a seguir” (EDP, 2021a, p. 37).

De acordo com o CFO, Rui Teixeira, existe uma outra barreira que constitui um desafio para a empresa, nomeadamente o facto de o sistema financeiro global ainda não suportar fatores ESG como norma, ou seja, o seu reporte é voluntário, logo não é universal, o que torna a informação pública pouco comparável e nem sempre verificada (*Sustainable Finance*, 2022, dezembro).

Acrescentando ainda que as certificações da EDP, atuam como referências e comprovam o compromisso da empresa, nas quais não só ajudam a legitimar a empresa perante consumidores e acionistas, mas também servem como guias para as melhores práticas de negócios, já que os processos de certificação são frequentemente atualizados com as últimas tendências do mercado. Portanto, para manter as suas certificações, a EDP deve constantemente atualizar-se e acompanhar a evolução dos critérios.

3.1.3.3. Os ODS no Grupo EDP

O envolvimento da EDP com os ODS reflete-se nas suas estratégias de negócio. O foco da sua atividade está alinhado com os ODS estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015, que definem prioridades e aspirações para o desenvolvimento sustentável global até 2030, visando orientar os esforços mundiais em torno de um conjunto comum de metas e objetivos. Além de contribuir por meio das suas operações e negócios, o grupo EDP apoia voluntariamente os objetivos através de programas de investimento social, com ênfase nos objetivos 5 (Igualdade de Género), 7 (Energias Renováveis e Acessíveis), 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), 9 (Indústria, Inovação e Infraestruturas), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 12 (Produção e Consumo Sustentáveis), 13 (Ação Climática), 15 (Proteger a Vida Terrestre) e 17 (Parcerias para a Implementação dos ODS).

O Grupo EDP sempre teve compromissos com a sustentabilidade desde a sua fundação, com propósitos que, na altura ainda não eram chamados de desenvolvimento sustentável ou ODS. O que demonstra que o envolvimento da empresa com estes temas começou muito antes da criação dos ODS. Após a ONU introduzir os ODS em 2015, a EDP alinou

as estratégias a estes objetivos e, embora esta já lidasse com questões abordadas na Agenda 2030 antes da sua existência, os ODS são agora o principal referencial para enfrentar os principais problemas atuais.

Segundo, Miguel Viana, Diretor de Sustentabilidade da EDP e da EDP Renováveis, em 2022, desde o início, a EDP está comprometida com 9 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Devido à natureza da atividade da empresa, contribuem ativamente para os objetivos 7 (Energia Renovável Acessível) e 13 (Ação Climática), que são fundamentais na estratégia da organização, no qual assumem um compromisso de que, até 2030, 100% da produção de energia seja renovável (Martins R., 2022, abril 18).

Em relação ao ODS 13, o objetivo principal é alcançar a neutralidade carbónica até 2030. Toda a estratégia de Sustentabilidade da EDP está alinhada com os ODS, incluindo metas como atingir 30% de colaboradores femininos até 2025 para a Igualdade de Género, preservar a Biodiversidade e investir 50 milhões de euros em acesso à eletricidade até 2025 para apoiar a dimensão social.

Segundo, Miguel Viana (Martins R, 2022, abril 18), afirma que a sustentabilidade é essencial para o sucesso do negócio, integrando-se na política comercial, gestão de *stakeholders* e na captação ou exclusão de recursos essenciais como capital e talento. Aqueles que percebem essa mudança de paradigma obtêm uma vantagem competitiva, reduzem riscos e criam oportunidades de negócios. Para Miguel Viana, esta mudança é especialmente clara, pois o modelo de negócios é baseado na sustentabilidade, com uma estratégia fortemente focada na descarbonização, na expansão das energias renováveis e na eletrificação do consumo de energia.

A EDP apoia anualmente mais de 300 projetos comunitários ao redor do mundo, com um investimento superior a €30 milhões (EDP, 2023b). Parte desse valor é destinado a iniciativas que contribuem para os ODS da ONU. Além disso, a EDP utiliza a metodologia internacional B4SI - *Business for Societal Impact* - para avaliar o seu investimento voluntário na comunidade, que representa a maior parte desse aporte.

3.1.3.4. O caminho para alcançar os resultados

Conforme o SDG Compass sugere, o papel das empresas é crucial promoção da Agenda 2030, o que só será possível atingir os objetivos da Agenda 2030 através de uma atuação colaborativa e em parceria.

No mais recente Plano Estratégico 2021-2025, a EDP reafirmou a ambição de liderar a transição energética com dois compromissos essenciais: eliminar a produção de eletricidade a partir de carvão até 2025 e alcançar 100% de produção de energia renovável até 2030, atingindo a neutralidade carbónica nas suas próprias emissões (scope 1 e 2).

Miguel Viana, divulga que o principal contributo da EDP para a transição energética reside na sua capacidade de implementar novos projetos de energias renováveis, com a previsão de adicionar mais 20GW entre 2021 e 2025. Com quase 20 anos de experiência no desenvolvimento de projetos renováveis nos mercados, a empresa está na indústria certa no momento certo. No entanto, conta com alguns desafios, nomeadamente relacionados com a demora nos processos de licenciamento e com questões nas cadeias de abastecimento (Martins, R. 2022, abril 18).

Quanto ao impacto na sociedade, o mesmo reafirma que o principal impacto resultará do compromisso de alcançar a neutralidade carbónica nas emissões próprias (scope 1 e 2) até 2030. Segundo Miguel Viana, em Portugal, em 2021, a EDP já conseguiu reduzir em 81% as emissões das operações em comparação com 2015 (Martins R, 2022 abril 18). Além de se focar nestes números, mantêm uma política ativa de intervenção social, uma área que se torna cada vez mais relevante no contexto ESG. Desse modo, criaram um gabinete de coordenação do impacto social destacado em programas de transição energética justa, o SICO (*Social Impact Coordinator Office*), promovendo programas de eficiência energética, acesso à energia e combate à pobreza energética.

Estes dois compromissos da EDP foram reconhecidos pela ONU, através da apresentação do *Energy Compact* na conferência UN *Global Compact*, tornando-se a EDP a única empresa portuguesa convidada a participar nesta conferência.

Atendendo ao passo 4 do SDG Compass sobre o envolvimento com parcerias, a EDP, em colaboração com grandes empresas de diferentes setores na criação de consórcios, por exemplo, formou um consórcio dedicado ao desenvolvimento de um projeto de hidrogénio verde, no qual compartilha informações sobre o impacto ambiental e

investimento numa unidade de produção de hidrogénio verde. Estas iniciativas mostram a importância dos esforços coletivos. Tais ações permitem ganho de escala, agilidade, compartilhamento de conhecimentos, metodologias, tecnologias e novos modelos de negócio e gestão. Além disso, viabilizam a redução de custos do processo, agregam valor à empresa e contribuem significativamente para os ODS, especialmente o ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima).

De acordo com a literatura, conforme descrito no passo 4 do SDG Compass, que envolve "iniciativas setoriais que trazem vários líderes da indústria em conjunto em esforços para elevar os padrões e práticas de toda a indústria como um todo e superar desafios comuns" (GRI et al., 2015, p.26), é possível alcançar diversos benefícios.

A atuação em cooperação, alinhada com o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) e com o passo 4 do SDG Compass, também engloba os governos, sendo uma responsabilidade compartilhada. No entanto, grande parte das iniciativas pode ou deve ser implementada de forma voluntária, como é o caso da EDP, apesar de reconhecer que os processos regulatórios desempenham um papel crucial em direcionar as empresas para questões específicas.

3.2. Discussão dos Resultados

3.2.1. Discussão Integrada dos Resultados

A análise baseia-se na divulgação externa da empresa e dos seus principais representantes sobre o tema em estudo, acessível ao público. Leva em consideração o quadro conceitual de Malmi e Brown (2008), que trata do controlo de gestão como um pacote, compreendendo amplamente controlos formais e informais. Assim, a discussão fundamenta-se na análise integrada dos resultados apresentados na seção 3.1., correlacionando-os também com a literatura existente, nomeadamente com a lente teórica de Herath (2006).

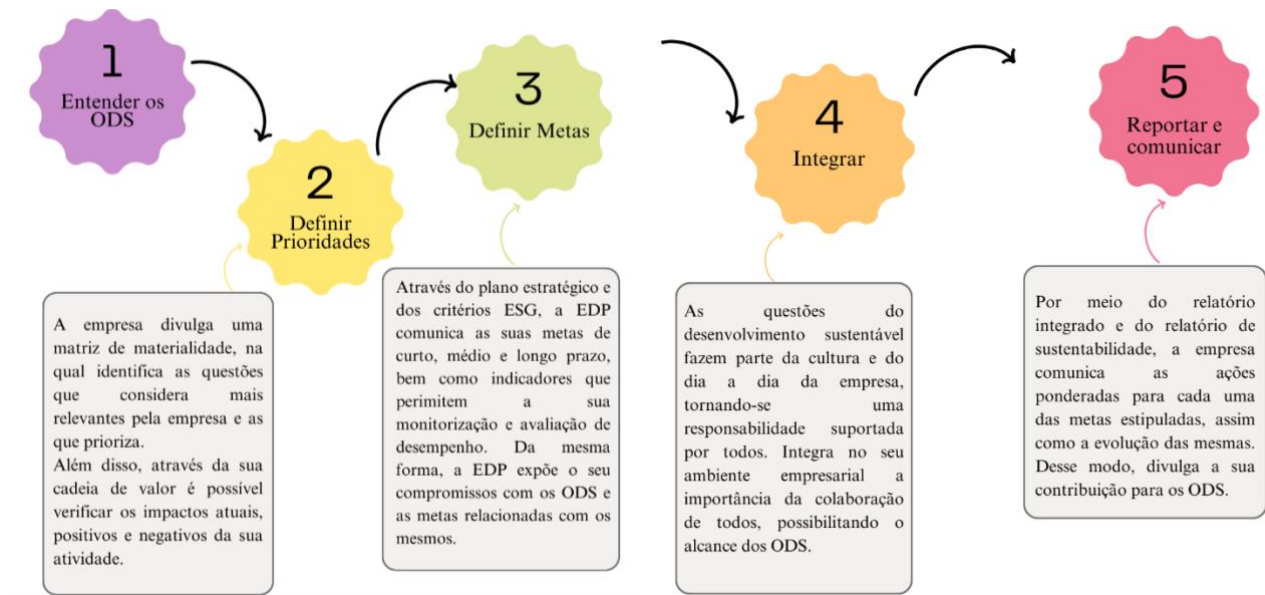
Com base na responsabilidade corporativa e na sustentabilidade, a EDP tem demonstrado um compromisso crescente ao longo do tempo, alinhando as suas práticas comerciais com as considerações ambientais, sociais e de gestão. Os relatórios anuais da empresa consolidam e integram, informações financeiras e não financeiras, sociais e ambientais num documento único. O relato integrado visa mais do que apenas combinar os relatórios

financeiros e de sustentabilidade. Trata-se de uma abordagem abrangente, concisa e simplificada que comunica como o modelo de negócios gera valor e interliga as três vertentes do desenvolvimento sustentável. Dessa forma, promove a compreensão de suas interdependências e apoia a criação de uma gestão cada vez mais integrada nas organizações (Value Reporting Foundation, 2021). No entanto, a EDP possui também Relatórios de Abordagem de Gestão à Sustentabilidade, que complementam o Relatório e Contas Anual e no qual são abordados os temas estabelecidos pela metodologia GRI, detalhando, a relação entre os processos organizativos e os temas materialmente relevantes para a sociedade. Um outro aspeto a considerar na escolha da empresa objeto de estudo, foi o Índice de Sustentabilidade Corporativa da Bolsa Brasileira, onde a EDP Brasil conseguiu alcançar o primeiro lugar e no Índice Dow Jones de Sustentabilidade a EDP ocupar constantemente um bom lugar desde 2008, posicionando-se quase sempre entre os primeiros dois lugares do seu segmento, e chegando a ser considerada a empresa mais sustentável do mundo.

Nesse contexto, as práticas de controlo de gestão da EDP, relacionadas ao desenvolvimento sustentável e aos ODS, têm se revelado cada vez mais proeminentes nas suas publicações, como evidenciado na análise documental deste estudo. De acordo com a organização, estes preocupam-se em manter um “compromisso firme perante os 10 princípios do Global Compact das Nações Unidas, para um mundo mais sustentável, alinhado com os valores de respeito pelos direitos humanos, emprego, proteção do ambiente e combate à corrupção.” (EDP, 2021a, p.9).

Em relação aos ODS, a EDP afirma que estes são essenciais para enfrentar os principais problemas ambientais e sociais da atualidade, retratando uma oportunidade para promover a transição energética. Conforme a literatura que sustenta esta pesquisa, a EDP utiliza os relatórios anuais e os relatórios de sustentabilidade como uma ferramenta relevante de comunicação para demonstrar o progresso no cumprimento dos ODS e as práticas de gestão que suportam este processo, operando como um mecanismo de validação. Embora a integração tenha ocorrido correlacionando os ODS com as ambições previamente estabelecidas na visão de sustentabilidade, os passos adotados assemelham-se aos definidos pelo SDG Compass, conforme ilustrado na Figura 8, o que tende a alcançar a efetividade da empresa na integração. Através dos relatos integrados e do discurso dos seus principais representantes, é possível perceber as ações e as contribuições da empresa para cada um dos ODS.

Figura 8 - O SDG Compass na EDP.



Fonte: elaboração própria, baseado em GRI et. al (2015, p.7).

Relativamente às práticas de controlo de gestão divulgadas para a integração dos ODS, através de uma análise detalhada da abrangente abordagem dos sistemas formais e informais do quadro conceitual de Malmi e Brown (2008) revela que a EDP informa aplicar uma estrutura dos sistemas de controlo de gestão discutidos pelo autor Herath (2006), apresentando os seguintes resultados:

- **Estrutura e a Estratégia Organizacional**

Por meio da sua estrutura de governação e da gestão de riscos e oportunidades, a EDP comunica que estabelece diretrizes, princípios e responsabilidades de gestão, além de ações para mapeamento, monitorização, análise, controlo e comunicação das metas voltadas para o desenvolvimento sustentável e os ODS. Isto é, os principais procedimentos são definidos com base nas ambições estabelecidas, determinando quem será responsável, como as ações serão realizadas e quando devem ocorrer. Além disso, as certificações ISO e SIGAC (Sistema de Gestão Ambiental Corporativo) que a EDP possui também funcionam como estratégias organizacionais, pois estas são estruturas formais e padronizadas que não só legitimam a empresa, mas também auxiliam na implementação dos melhores procedimentos e práticas. Adicionalmente, os discursos analisados reforçam essa informação, destacando que, embora as questões de desenvolvimento sustentável e os ODS estejam integrados na essência da empresa e no seu ADN, é

fundamental estabelecer padrões e regras, uma vez que ajuda a ampliar a compreensão da cultura e dos valores da empresa e a orientar o comportamento dos colaboradores. Deste modo, embora seja um compromisso compartilhado por todos os membros da organização, a EDP dispõe de uma estrutura formal com um departamento de sustentabilidade. Este departamento é responsável por definir políticas e procedimentos que equilibram aspetos sociais, ambientais e económicos. Além disso, a empresa possui um código de conduta para todo o grupo e outro específico para os fornecedores, com o objetivo de orientar e alinhar as suas ações.

- **Cultura Organizacional**

A cultura organizacional do Grupo EDP é moldada por um conjunto de valores e práticas, nas quais reflete um compromisso contínuo com a sustentabilidade, inovação e responsabilidade social. A empresa tem uma forte ênfase em práticas sustentáveis e na responsabilidade ambiental, pois está comprometida com a transição energética e a redução de emissões de carbono, promovendo energias renováveis e projetos que minimizem o impacto ambiental. Aliado a este compromisso, a inovação é também um pilar central na cultura do Grupo EDP, uma vez que investe em novas tecnologias e soluções para melhorar a eficiência energética e a experiência do cliente, como o desenvolvimento de *smart grids*, mobilidade elétrica e projetos de pesquisa e desenvolvimento para as energias renováveis. E, não esquecendo da responsabilidade social corporativa integrada nas operações da EDP. A empresa participa em várias iniciativas comunitárias e sociais, promovendo a inclusão, a diversidade e o desenvolvimento comunitário, onde projetos de apoio à educação, cultura e combate à pobreza são alguns exemplos das suas ações.

- **Sistemas de Gestão de Informação**

De forma a medir e a avaliar o desempenho dos padrões estabelecidos, a EDP informa que define uma série de indicadores, nos quais permitem reconhecer possíveis desvios e realizar as correções necessárias para alcançar as metas definidas. A empresa utiliza os relatórios anuais para comunicar o nível de alcance das metas e o estado do desempenho. Além dos mecanismos de *feedback*, a EDP também recorre a mecanismos de previsão, pois significa que a empresa se empenha em fazer previsões e identificar antecipadamente os possíveis riscos e impactos causados pelos seus produtos ou modelo de negócio, o que permite desenvolver métodos de mitigação antes que estes impactos ocorram.

Estas três componentes aqui representadas do SCG de Herath (2006) interagem entre si de modo a formar um conjunto central de mecanismos e práticas de controlo organizacional, que resulta num sistema eficaz se ambas forem compatíveis. Na EDP podemos concluir que desde a gestão e administração à prática de todos os colaboradores e unidades de negócio que o objetivo é o mesmo: a transição energética e a criação de valor para todos os *stakeholders*.

Nos relatórios integrados, a EDP destaca as ações voltadas para as vertentes ambiental e social, além de apresentar símbolos de sustentabilidade, como a central térmica de Aboño no Vale do Hidrogénio Verde das Astúrias. A empresa mostra que essas questões são incorporadas nas atividades diárias de todas as suas áreas. Paralelamente, incorpora na sua visão e no plano estratégico as quatro vertentes do desenvolvimento sustentável (económica, ambiental, social e cultural). O Grupo EDP acredita que os valores fundamentais da empresa influenciam significativamente o sucesso da integração dos ODS, assim como definir procedimentos claros possibilita a disseminação da cultura e a mentalidade da mesma, aumentando a compreensão da inter-relação entre as dimensões ambiental, social e económica, bem como o nível de consciencialização em relação às metas de sustentabilidade, em consenso com Jollands et al. (2015) e Fleming et al. (2017). Conforme Crutzen et al. (2017), a EDP mostra que o controle de gestão cultural, por ser mais débil e menos imperativo em comparação com os controlos formais, tende a ser mais facilmente implementado e enfrenta menor resistência.

Posteriormente, procurou-se entender as motivações que levaram a empresa a incorporar os ODS nas suas práticas de controlo de gestão. Uma das principais razões para as empresas adotarem o desenvolvimento sustentável e os ODS nas práticas de gestão, como é referido em grande parte da literatura prévia (Wijethilake, 2017; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Johnstone, 2020; Pizzi et al., 2021; Nishitani et al., 2021), advém de uma ligeira pressão dos *stakeholders*, e, de acordo com o discurso dos principais representantes, a motivação da EDP provém essencialmente da cultura da empresa. Ou seja, a sustentabilidade e os ODS estão integrados nas atividades diárias, em todas as funções e áreas de negócio, de modo que os valores e propósitos promovidos pela organização orientem o comportamento dos colaboradores. Os resultados mostram que a integração e a promoção eficaz do desenvolvimento sustentável e dos ODS só são possíveis por meio de uma mudança cultural e, conseqüentemente, comportamental. Assim, a EDP promove a atuação em rede, conforme sugerido pelo SDG Compass, com

os colaboradores difundindo os conhecimentos adquiridos e atuando como agentes de transformação.

Os resultados desta pesquisa corroboram a literatura existente, na qual sugere que os modelos de negócios atuais são insustentáveis e que a contabilidade e o controlo de gestão tradicionais tornam-se insuficientes para uma análise inclusa de todas as vertentes do desenvolvimento sustentável (Lueg & Radlach, 2016). Assim, o Grupo EDP procura introduzir mais ferramentas para apoiar a efetiva incorporação e divulgação dos ODS, promovendo a definição de parâmetros inovadores de mensuração que possibilitem maior comparabilidade e transparência das informações divulgadas, como por exemplo o ISSB.

É importante destacar que, ao correlacionar a análise documental e os discursos dos principais agentes, percebe-se que os importantes desafios para a incorporação do desenvolvimento sustentável e dos ODS nas práticas de gestão estão alinhados com os apresentados na literatura (Scheyvens et al., 2016; Fleming et al., 2017; Kotter, 2018; Silva, 2021). Isto é, ainda há uma carência de KPI's para medir, monitorizar e avaliar o impacto produzido, especialmente no que diz respeito à vertente social, o que dificulta a obtenção de dados concretos que possam auxiliar o planeamento estratégico e a tomada de decisão.

Em conformidade com a literatura (Riccaboni & Leone, 2010; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016), a EDP também começou a integrar o desenvolvimento sustentável pela vertente ambiental, pois a empresa acredita que os padrões nessa área são mais consolidados, tornando a avaliação relativamente mais fácil. Relativamente às principais metodologias de controlo de gestão atualmente empregues pela empresa para medir o impacto gerado, como os critérios ESG a lógica foi a mesma: começar pela contabilidade ambiental e depois expandir a análise para a vertente social. Atualmente, a EDP afirma recorrer a uma perspetiva integrada que alarga a análise e facultar dados mais pormenorizados e precisos para a gestão, no qual permite uma avaliação efetiva do (TBL) apoiando o planeamento estratégico e a tomada de decisão num conjunto de informações organizadas e mais inclusivas, assertivas e adaptadas sobre dados económicos, ambientais e sociais. Além disso, esses dados tornam-se importantes mecanismos de prestação de contas, facilitando a comunicação e interpretação das informações. Assim, o Grupo EDP afirma que o principal contributo para alcançar os ODS é a partilha dessas e de outras metodologias que utiliza para medição, avaliação e apoio à deliberação, permitindo a integração concreta de todas as óticas do desenvolvimento sustentável.

3.2.2. Considerações Finais

De acordo com o cruzamento de informação da empresa, é possível perceber que a vertente ambiental é tão importante quanto a vertente económica na análise de viabilidade da mesma, e a dimensão social tem ganho o destaque merecido, sendo cada vez mais integrada. Assim, os resultados indicam que, ao contrário do que sugere a literatura (Scheyvens et al., 2016; Crutzen et al., 2017; Albertini, 2019; Nishitani et al., 2021), para a EDP, a viabilidade económica não tem um papel mais destacado em comparação às outras vertentes. A EDP considera ainda que, ao eliminar *trade-offs* e incluir efetivamente as três dimensões, é possível obter vários benefícios, o que está alinhado com a pesquisa de Sachs (2004), Langlois et. al (2012) e Ghisellini et. al (2018) e PWC (2015, 2019), no qual, a PWC, sugere que essa abordagem garante à empresa uma posição de destaque entre consumidores e investidores, que estão cada vez mais exigentes em relação à sustentabilidade corporativa. Além disso, permite que a empresa responda de maneira mais assertiva às exigências normativas e reduza os riscos legais. Esta abordagem proporciona à EDP proveitos de eficiência e produtividade, como indicado pelo SDG Compass, resultando num crescimento verdadeiramente sustentável. Para além disso, fortalece a imagem da empresa, aumenta a confiança na marca e reforça as relações com todos os interessados, considerando ser uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

No contexto do estudo empírico, o trabalho segue a lente teórica de Herath (2006) para analisar os tipos de sistemas de controlo de gestão aplicados pela EDP, juntamente com o SDG Compass, com o objetivo de verificar as etapas seguidas pela empresa no processo de integração, assim como os contributos para os ODS que a EDP divulgou. Nesse sentido, são apresentadas as principais conclusões alcançadas, com o objetivo de responder às questões iniciais estabelecidas.

1) Como é que a empresa integra os indicadores e metas propostos pela ONU nos seus processos de gestão?

A EDP recorre aos relatórios anuais e de sustentabilidade como uma ferramenta importante de comunicação para evidenciar o progresso no cumprimento dos ODS e as práticas de gestão que apoiam esse processo, funcionando como um mecanismo de validação.

Apesar da integração ter ocorrido alinhando os ODS com as metas previamente estabelecidas na visão de sustentabilidade, os passos adotados são semelhantes aos definidos pelo SDG Compass, conforme observado na Figura 8, o que tende a garantir a efetividade da empresa na integração. Através dos relatórios integrados e do discurso de seus principais representantes, é possível observar as ações e contribuições da empresa para cada um dos ODS.

2) Como as práticas de gestão são utilizadas para promover os ODS?

Embora os ODS tenham sido alinhados com as metas de desenvolvimento sustentável que a EDP já havia estabelecido, e não tenham servido como base para a sua definição, o principal desafio relatado pela empresa está em consonância com a literatura (PWC, 2015; Lueg & Radlach, 2016; Crutzen et al., 2017; Fleming et al., 2017; Johnstone, 2020; Silva, 2021), nomeadamente a questão da mensuração. Ainda carece de indicadores padronizados capazes de apoiar a implementação, monitorização e avaliação do desenvolvimento sustentável corporativo e da contribuição das empresas para os ODS. Além disso, o controlo de gestão tradicional é considerado inadequado para avaliar práticas ambientais e sociais e integrá-las à dimensão económica, o que frequentemente exige a adaptação dos modelos existentes ou a criação de novos modelos que possam promover estes objetivos (ver Lueg & Radlach, 2016).

Através da análise dos relatórios anuais da EDP, ao longo do tempo, foi possível concluir que a empresa tem procurado aprimorar continuamente os mecanismos de controlo utilizados, bem como procurar ferramentas que resolvam essas questões, desenvolvendo novos padrões de medição que também atuam como mecanismos de prestação de contas. Como é o caso dos critérios ESG, uma vez que alarga a análise do conteúdo contabilístico, integrando cada vez mais dados económicos, sociais e ambientais, mais pormenorizados e precisos para a gestão, permitindo uma avaliação efetiva do (TBL).

3) Qual a razão para a utilização dessas técnicas e de que forma se alinham com os valores e visão da empresa?

Os resultados deste estudo indicam que a principal motivação mencionada pela EDP para integrar os ODS nas suas práticas de controlo de gestão está relacionada com o envolvimento dos *stakeholders*, e com a cultura e os valores da mesma, destacando a importância atribuída ao sistema de controle de gestão cultural, em alinhamento com as observações de Lueg e Radlach (2016).

A resposta a esta pergunta fundamenta-se com o facto de a empresa considerar a dimensão cultural como um dos pilares centrais do desenvolvimento sustentável. Embora a pressão efetuada pelas partes interessadas e as questões legislativas possuam um papel relevante na integração do desenvolvimento sustentável e na promoção dos ODS, este processo só se torna possível e eficaz por meio de uma mudança cultural. Isto é, deve orientar o comportamento dos colaboradores de modo a alinhar-se com os objetivos da empresa e com as decisões sobre as questões ambientais e sociais, integrando-as nas atividades diárias.

Em resumo, os resultados empíricos deste estudo proporcionam algumas perceções sobre os desafios que a integração dos ODS impõe aos métodos de controlo de gestão. Assim como, mostram como uma empresa de referência tem efetivamente executado esta incorporação, contribuindo de maneira significativa para os ODS. A análise dos resultados indica que a associação de diferentes tipos de sistemas de controlo de gestão, contemplando as dimensões ambiental e social com a económica, tende a assegurar melhores efeitos no processo. Também destaca que a cultura organizacional e os valores da empresa desempenham um papel crucial, mesmo considerando os diversos motivos que levam as empresas a incorporar os ODS nas suas práticas de gestão.

A inserção dos ODS é um fator importante para a gestão e controlo da sustentabilidade, que, de certa forma, contribui para que as empresas reflitam também sobre as questões sociais e ambientais. Nesse contexto, estudar como estas incorporam os ODS e as questões relacionadas com a sustentabilidade no âmbito do controlo da gestão torna-se pertinente.

Com base no estudo de caso da EDP, esta pesquisa teve como objetivos a análise da evolução da comunicação das práticas de controlo de gestão voltadas para os ODS, com foco principal nos relatórios anuais da empresa, entender as motivações que conduziram a empresa a incorporar os ODS na sua gestão, e, investigar os desafios que a integração dos ODS impõe a essas práticas.

Para isso, analisou-se estudos anteriores sobre o tema, visando obter revelações para o desenvolvimento desta dissertação. Assim, constatou-se a falta de investigações que explorem o controlo de gestão como uma ferramenta para integrar os ODS, especialmente em países em desenvolvimento, o que ressalta a relevância e a importância dessa abordagem.

Metodologicamente, esta pesquisa adota uma abordagem interpretativa. Trata-se de um estudo de caso único de carácter qualitativo, centrado no grupo EDP. Os dados foram recolhidos a partir de documentos divulgados pela empresa, como relatórios anuais de 2020 a 2023, relatórios de sustentabilidade de 2017, 2020 e 2021, relatórios integrados de 2022 e 2023, entre outros, além de entrevistas de acesso público e *podcasts* com agentes corporativos chave, realizados entre 2020 e 2024, divulgados pela EDP e por terceiros, como membros do Conselho de Administração Executivo, e do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade.

No contexto do estudo empírico, foi considerada a lente teórica de Herath (2006) para analisar os tipos de sistemas de controlo de gestão empregados pela EDP, em paralelo ao *SDG Compass*, o que permitiu avaliar as etapas adotadas pela empresa no processo de integração, bem como os resultados e contribuições para os ODS apresentados pela mesma. Em jeito de conclusão, este estudo revela os desafios que a integração dos ODS traz para os métodos de controlo de gestão, mostrando como uma empresa de referência tem aplicado essa integração de forma eficaz. A análise indica que combinar diferentes sistemas de controlo, alinhando as dimensões ambiental, social e económica, melhora os

resultados. Destaca ainda a importância da cultura organizacional e dos valores da empresa no sucesso da incorporação dos ODS.

A utilização do controlo de gestão como metodologia de apoio à integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS, através de uma pesquisa interpretativa e qualitativa, encaminhou numa contribuição para uma área ainda pouco explorada, especialmente em países em desenvolvimento e de forma empírica, abrangendo as três dimensões do desenvolvimento sustentável, uma vez que a maioria dos estudos anteriores concentrou-se na dimensão ambiental, enquanto poucos consideraram um conjunto abrangente de sistemas de controlo de gestão, como o caso desta pesquisa. Além disso, o estudo de um fenómeno num contexto real proporciona uma série de benefícios tanto no campo teórico quanto prático (Cooper & Morgan, 2008).

Os resultados deste estudo podem ser úteis para empresas que procurem instrumentos para apoiar a inclusão dos ODS, oferecendo percepções pertinentes sobre os principais desafios encarados nesse processo e mostrando como uma empresa de referência tem utilizado diversos tipos de controlo de gestão para integrar os ODS nas suas práticas de forma eficaz, contribuindo, portanto, para a aplicação prática. Adicionalmente, ao destacar os potenciais benefícios da integração dos ODS nas práticas de controlo de gestão, este trabalho também visa incentivar outras organizações a acolherem estes mecanismos.

As contribuições teóricas do estudo advêm do aprofundamento da compreensão sobre o tema, baseado em evidências obtidas de um estudo de caso numa empresa líder na área. Permitiu oferecer *insights* empíricos e contextuais adicionais, ampliando a literatura existente sobre o assunto e proporcionando uma base para futuras pesquisas. O objetivo é aprofundar o conhecimento sobre o controlo de gestão e a sua relação e contribuição para os ODS.

Embora este estudo ajude a expandir o conhecimento sobre como o controlo de gestão pode apoiar a integração dos ODS, ele apresenta algumas limitações. Optar pelo método de estudo de caso único resulta numa análise detalhada e específica, mas sem a possibilidade de generalizar as conclusões. Portanto, apesar de oferecer uma compreensão aprofundada das questões abordadas, não é possível aplicar os resultados a outras situações e contextos. O facto de a investigação considerar somente as informações divulgadas pela empresa, como relatórios anuais e entrevistas públicas dos principais

envolvidos, que refletem o seu ponto de vista, limita a análise e impede uma compreensão integral do processo, pois o acesso a documentos internos e detalhes específicos sobre as práticas adotadas e informações essenciais sobre o processo de integração foi limitado.

Para eventuais pesquisas futuras, sugere-se realizar um estudo mais detalhado de outras empresas que também se destacam na integração do desenvolvimento sustentável e dos ODS na sua gestão, tanto em Portugal quanto em outros países, o que permitirá comparar as abordagens adotadas por diferentes empresas e em diversos contextos, enriquecendo e ampliando a discussão sobre o tema, que ainda é pouco explorado.

Considerando que esta pesquisa se concentrou na análise das informações divulgadas pela EDP ou por terceiros em nome da empresa, uma sugestão seria realizar um estudo focado na documentação interna e na perceção de diferentes agentes. Isso poderia fornecer novos *insights* e aspetos variados sobre as práticas de controlo de gestão utilizadas como apoio na incorporação do desenvolvimento sustentável e os contributos para os ODS.

Além disso, embora este estudo tenha sido baseado na teoria de Herath (2006) juntamente com o SDG Compass, outros modelos e teorias também podem ser empregues para analisar os dados. Assim, pesquisas futuras poderiam explorar a relação entre o controlo de gestão e os ODS sob diferentes abordagens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159(4), pp. 1163-1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.
- Arjaliès, D. L. & Mundy J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Baker, C. R., & Bettner, M. S. (1997). Interpretive and Critical Research in Accounting: A Commentary on Its Absence from Mainstream Accounting Research. I Critical Perspectives on Accounting, 8(4), 293–310. <https://doi.org/10.1006/cpac.1996.0116>
- Beck, A. C., Campbell, D., & Shrivies, P. J. (2010). Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British–German context. *The British Accounting Review*, 42(3), 207–222. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2010.05.002>
- Castiglioni, L., & Mariotti, S. (1981). *Latin Language Vocabulary (Vocabolario della lingua latina)*. Torino: Loescher.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Coomer, J. C. (1979). The nature of the quest for a sustainable society. Em J. C. Coomer, *Quest for a Sustainable Society*. New York: Pergamon Press.
- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159-178. <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.2.159>

- Cowton, C. J., & Dopson, S. (2002). Foucault's prison? Management control in an automotive distributor. *Management Accounting Research*, 13(2), 191-213. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0173>
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291-1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>
- Dale, A. (2001). *At the Edge: Sustainable Development in the 21st Century* (Vol. 6). Vancouver, BC: UBC Press.
- Doyle, M. (2016). Lessons from the MDGs for implementing SDGs. *International Dialogue on Immigration*, 2016(25), 161–179.
- Drury, C. (2012). *Management & Cost Accounting* (8^a ed). Londres: Cengage Learning EMEA.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v6i1.5043>
- EDP. (2017). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>, acessado em 24 abril de 2024.
- EDP. (2020). *Relatório e Contas 2020*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>, acessado em 25 abril de 2024.
- EDP. (2020a). *Relatório de Sustentabilidade 2020*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>, acessado em 25 abril de 2024.
- EDP. (2021). *Relatório e Contas Anual 2021*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios - resultados-e-relatorios>, acessado em 24 abril de 2024.

- EDP. (2021a). *Relatório de Sustentabilidade 2021*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios#resultados-e-relatorios>, acessado em 24 abril de 2024.
- EDP. (26 de setembro de 2022). *Natureza e sustentabilidade dão o mote à nova identidade da EDP*. Obtido de EDP Histórias: <https://www.edp.com/pt-pt/natureza-e-sustentabilidade-dao-o-mote-a-nova-identidade-da-edp>.
- EDP. (16 de junho de 2023). *EDP 2022 Full Year Results*. Obtido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=ERbbXNVsomo&t=340s>.
- EDP. (2023). *Relatório Anual Integrado 2023*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios> - [resultados-e-relatorios](#), acessado em 24 abril de 2024.
- EDP. (2023a). *Relatório de Sustentabilidade 2023*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios> - [resultados-e-relatorios](#), acessado em 24 abril de 2024.
- EDP. (2023b). *Relatório de Investimento Social 2023*. <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios> - [resultados-e-relatorios](#), acessado em 25 abril de 2024.
- EDP. (13 de março de 2024). *Rumo ao Futuro: Miguel Stilwell d'Andrade*. Obtido de EDP Histórias: <https://www.edp.com/pt-pt/historias-edp/rumo-ao-futuro-miguel-stilwell-dandrade>
- Edwards, A. R. (2005). *The Sustainability Revolution: Portrait of a Paradigm Shift*. Gabriola, BC: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (2001). The Triple Bottom Line for the 21st-Century Business. Em R. & Starkey, *Business & Sustainable Development* (pp. 20-43). London: Earthscan.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

- Faber, N., Jorna, R., & Van Engelen, J. O. (2005). The Sustainability of "Sustainability"—A Study into the Conceptual Foundations of the Notion of "Sustainability". *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(01), 1-33. <https://doi.org/10.1142/s1464333205001955>
- Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(96\)00056-4](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(96)00056-4)
- Fleming, A., Wise, R. M., Hansen, H., & Sams, L. (2017). The Sustainable Development Goals: A Case Study. *Marine Policy*, 86, 94-103. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.09.019>
- Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2021). New development: Embedding the SDGs in city strategic planning and management. *Public Money & Management*. Vol. 41, No. 6, pp.494-497.
- Ghisellini, P., Ripa, M., & Ulgiati, S. (2018). Exploring Environmental and Economic Costs and Benefits of a Circular Economy Approach to the Construction and Demolition Sector: A Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 178, 618-643. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.207>
- Gigliani, G. B., & Bedeian, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, 17(2), 292-305. <https://doi.org/10.5465/254981>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (Vol. 6ª ed.). Editora Atlas SA.
- Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2015). *SDG Compass: Diretrizes para Implementação dos ODS na Estratégia dos Negócios*. Disponível em: <https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG-Compass-Portuguese.pdf>
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>

- Herath, S. K. (2006). A Framework for Management Control Research. *Journal of Management Development*, 26(9), 895-915. <https://doi.org/10.1108/02621710710819366>
- Hewege, C. R. (2012). A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward. *SAGE Open*, 2(4), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244012470114>
- Holden, P. E., Fish, L. S., & Smith, H. L. (1941). *Top Management Organization and Control: A Research Study of the Management Policies and Practices of Thirty-One Leading Industrial Corporations*. Stanford University Press.
- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making Sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of Its Underlying Assumptions. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 22(5), 429-465. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00007.x>
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Hulme, D., & Scott, J. (2010). The Political Economy of the MDGs: Retrospect and Prospect for the World's Biggest Promise. *New Political Economy*, 15(2), 293-306. <https://doi.org/10.1080/13563461003599301>
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robèrt, K. H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research International*, 14(1), 60-66. <https://doi.org/10.1065/espr2007.01.375>
- Johnstone, L. (2020). A Systematic Analysis of Environmental Management Systems in SMEs: Possible Research Directions from a Management Accounting and Control Stance. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118802. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>
- Jollands, S., Akroyd, C., & Sawabe, N. (2015). Core Values as a Management Control in the Construction of "Sustainable Development". *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(2), 127-152. <https://doi.org/10.1108/qram-04-2015-0040>

- Jordan, H., das Neves, J. C., & Rodrigues, A. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10. ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kamal, S. (2015). Historical Evolution of Management Accounting. *The Cost and Management*, 43(4), 12-19.
- Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. Em *Readings in Accounting for Management Control* 59(3), pp. 390-418. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_27
- Kirkby, J., O'Keefe, P., & Timberlake, L. (1995). *The Earthscan Reader in Sustainable Development* (1ª ed.). London: Earthscan Publications Ltd.
- Koehler, G. (2015). Seven Decades of 'Development', and Now What? *Journal of International Development*, 27(6), 733-751. <https://doi.org/10.1002/jid.3108>
- Langlois, E. V., Campbell, K., Prieur-Richard, A. H., Karesh, W. B., & Daszak, P. (2012). Towards a Better Integration of Global Health and Biodiversity in the New Sustainable Development Goals Beyond Rio+20. *EcoHealth*, 9, 381-385. <https://doi.org/10.1007/s10393-012-0800-8>
- Lanza, A. (1997). *The Sustainable Development (Lo sviluppo sostenibile)* (1ª ed.). Bologna: Il Mulino.
- Lindsey, T. C. (2011). Sustainable Principles: Common Values for Achieving Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 19(5), 561-565. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.10.014>
- Livingston, J. A. (1994). *Rogue Primate: An Exploration of Human Domestication* (1ª ed.). Toronto: Key Porter Books.
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing Sustainable Development with Management Control Systems: A Literature Review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9ª ed.). Boston: Pearson Education.
- Major, M. J. (2009). Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(1), 43-50.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package— Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Martins, R. (18 de abril de 2022). A EDP já reduziu em 81% as emissões das operações em Portugal face a 2015. *Jornal de Negócios*.
- Matos, F. C. (2021). *O Relato da Informação Não Financeira pelas Empresas Cotadas na Euronext Lisboa: Uma Abordagem aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho (Portugal).
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), 493-520. [https://doi.org/10.1016/s0195-9255\(98\)00019-5](https://doi.org/10.1016/s0195-9255(98)00019-5)
- Merchant, C. (1992). *Radical Ecology: The Search for a Livable World*. New York: Routledge.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2ª ed.). Edimburgo: Prentice Hall.
- Moll, J., Major, M., & Hoque, Z. (2006). The Qualitative Research Tradition. Em Z. Hoque, *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods* (pp. 375-398). London: Spiramus.
- Nations, U. (1973). *Report of the United Nations Conference of the Human Environment*. Disponível em: <https://wwwcdn.imo.org/localresources/en/KnowledgeCentre/ConferencesMeetings/Documents/A%20CONF.48%2014%20Rev.1.pdf>
- Nations, U. (2000). *United Nations Millennium Declaration Resolution adopted by the General Assembly*. Disponível em: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_55_2.pdf, acessado a 16 dezembro 2023.
- Nations, U. (2012). *The Future We Want*. Disponível em: <https://documents-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N12/461/64/PDF/N1246164.pdf?OpenElement>, acessado a 16 dezembro 2023.

- Nations, U. (08 de dezembro de 2015). PNUD Explica Transição dos Objetivos do Milênio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/71657-pnud-explica-transi%C3%A7%C3%A3o-dos-objetivos-do-mil%C3%AAnio-aos-objetivos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>, acessado a 16 dezembro 2023.
- Nishitani, K., Nguyen, T. B., Trinh, T. Q., Wu, Q., & Kokubu, K. (2021). Are corporate environmental activities to meet sustainable development goals (SDGs) simply greenwashing? An empirical study of environmental management control systems in Vietnamese companies from the stakeholder management perspective. *Journal of Environmental Management*, 296, 113364. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113364>
- Pizzi, S., Rosati, F., & Venturelli, A. (2021). The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: Introducing the SDG Reporting Score. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 404-421. <https://doi.org/10.1002/bse.2628>
- PNUD, & Mundial, B. (2014). *Transitioning from the MDGs to the SDGs*. Relatório institucional. Disponível em: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Transitioning%20from%20the%20MDGs%20to%20the%20SDGs.pdf>
- PwC. (2015). *Make it your business: Engaging with the sustainable development goals*. Relatório institucional, London. Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf.
- PwC. (2019). *Creating a strategy for a better world: How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges*. Relatório corporativo. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>.
- Rees, W. E. (1989). Defining “Sustainable Development”. *CHS Research Bulletin*.
- Riccaboni, A., & Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130-144. <https://doi.org/10.1108/17410401011014221>

- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48(4), 369-384. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.10.017>
- Robinson, W. (1925). *Fundamentals of Business Organization* (Vol. 1^a ed.). University of California: McGraw-Hill Book Company.
- Rodriguez, S. I., Roman, M. S., Sturhahn, S. C., & Terry, E. H. (2002). *Sustainability assessment and reporting for the University of Michigan's Ann Arbor Campus*. Relatório técnico, Center for Sustainable Systems, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Rosati, F., & Faria, L. G. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312-1326. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>
- Rosati, F., & Faria, L. G. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. Londres: Thomson.
- Saadatian, O., Mat, S., Lim, C., Daneshmand, S., & Sopian, K. (2012). The birth of sustainable development. *International Journal of Energy and Environment*, 3(6), 310-317.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375-384. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.002>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>

- Sellitz, Claire & Jahoda, Marie & Deutsch, Morton & COOK, Stuart W. Métodos de pesquisa nas relações sociais, 2.ed, Editora Pedagógica e Universitária: São Paulo, 1974
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125962. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125962>
- Stibbe, Darian, Stuart Reid, e Julia Gilbert. 2019. Maximising the impact of partnerships for the SDGs. A practical guide to partnership value creation. *The Partnering Initiative and UNDESA*.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233-268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Sustainable Finance (dezembro de 2022). *Entrevista a Rui Teixeira, CFO da EDP*. Obtido de <https://sustainablefinance.pt/entrevista-a-rui-teixeira-cfo-da-edp/>
- Traxler, A. A., Schrack, D., & Greiling, D. (2020). Relatórios de sustentabilidade e controle de gestão – Uma revisão sistemática exploratória da literatura. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122725>
- Urwick, L. F. (1943). *The Elements of Administration* (1ª ed.). New York: Harper.
- Value Reporting Foundation (2021). *Transition to Integrated Reporting: A Guide to Getting Started*. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/05/IFRS-IR-GettingStarted-051524.pdf>.
- Van der Kolk, B. (2019). Management Control Packages: A Literature Review and Guidelines for Public Sector Research. *Public Money & Management*, 512-520. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592922>
- Vaughan, S. (2015). *Inclusivity and Integration: The New Sustainable Development Goals and a Second Chance for Bretton Woods*. International Institute for Sustainable Development.

- Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). Sustainability Management of SMEs and the UN Sustainable Development Goals. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2), 165-178. <https://doi.org/10.1007/s00550-016-0407-6>
- Vieira, R. (2009). Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade. Em M. J. Major, & R. Vieira, *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 11-34). Lisboa: Escolar Editora.
- Von Carlowitz, H. C. (1732). *Economy of Silviculture: or Message and Instructions to Maintain the Nature in Wild Arboriculture (ou Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und naturm€aßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht)*. Friedrich Brauns Erben, Leipzig.
- WBCSD. (2016). *World Business Council for Sustainable Development*.
- WCED. (1987). *Our Common Future*, 17(1), 1-91. Em Oxford University Press. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, acessado a 10 novembro 2023.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, 196, 569-582. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.03.057>
- Yin, R. K. (1990). *Case study research: Design and methods* (Reviewed ed.). California: Sage Publications.

Apêndice I – Lista dos Documentos Analisados

Documentos analisados:

- Relatório e Contas de 2020 da EDP
- Relatório e Contas Anual de 2021 da EDP
- Relatório Anual Integrado de 2022 da EDP
- Relatórios Anual Integrado de 2023 da EDP
- Relatório de Sustentabilidade de 2017 da EDP
- Relatório de Sustentabilidade de 2020 da EDP
- Relatório de Sustentabilidade de 2021 da EDP
- Relatório de Investimento Social de 2023 da EDP
- Relatório do Compromisso EDP para a Transição Climática 2030 de 2021
- Decreto-Lei n° 7/91
- Decreto-Lei n° 131/94