

GOVERNANÇA CORPORATIVA

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM A SUSTENTABILIDADE

ÍNDICE

Introdução	5
Importância da Governança Corporativa no contexto corporativo e em matéria de Sustentabilidade	8
Governança Corporativa e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS.....	13
Conclusão	38
Referências	40
Anexo	46
Anexo I – Metodologia	46
Anexo II – Resultados das análises estatísticas	48

Índice de Ilustrações

Figura 1 – Elementos da Governança Corporativa e o Ciclo Governança-Gestão	9
Figura 2 – Percentagem de empresas familiares e com capitais não familiares.....	15
Figura 3 – Percentagem de empresas cotadas ou não na bolsa.	16
Figura 4 – Proporção de mulheres na Direção Executiva.	18
Figura 5 – Idade média dos membros da Direção Executiva.....	19
Figura 6 – Envolvimento dos stakeholders internos na política de escolha e implementação dos ODS.....	20
Figura 7 – Relação entre o envolvimento dos stakeholders internos e a incorporação dos ODS na estratégia das empresas.	20
Figura 8 – Relação entre o envolvimento dos stakeholders externos e a incorporação dos ODS na estratégia das empresas.	21
Figura 9 – Relação entre o envolvimento dos stakeholders externos e a incorporação dos ODS na estratégia das empresas.	22
Figura 10 – Publicação de relatório com informação de Sustentabilidade.....	23
Figura 11 – Nível de preparação para o reporte da CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive.....	24
Figura 12 – Relação entre o nível de preparação para o reporte da CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive e a existência de business case na implementação dos ODS. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.....	25
Figura 13 – Motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS.	26
Figura 14 – Relação entre a motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS e os ODS incorporados na estratégia da empresa.	27
Figura 15 – Relação entre a motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS e os ODS como suporte ao processo de tomada de decisão.	27
Figura 16 – Relação entre a motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS e a existência de business case na implementação dos ODS.	28
Figura 17 – Motivação do Conselho de Administração para os ODS.....	29
Figura 18 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e os ODS como oportunidade de negócio. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.....	29

Figura 19 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a incorporação dos ODS na estratégia da empresa.	30
Figura 20 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e os ODS como suporte ao processo de tomada de decisão.	30
Figura 21 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a existência de business case na implementação dos ODS. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.	31
Figura 22 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.	31
Figura 23 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.	32
Figura 24 – Existência de incentivos internos de compensação para objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS.	33
Figura 25 – Relação entre a existência de incentivos internos e os ODS incorporados na estratégia da empresa.	33
Figura 26 – Parcerias no âmbito dos ODS.	35
Figura 27 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e os ODS como oportunidade de negócio.	35
Figura 28 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e os ODS incorporados na estratégia da empresa.	36
Figura 29 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e os ODS no suporte ao processo de tomada de decisão.	37
Figura 30 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e a existência de business case na implementação dos ODS.	37

Introdução

O que se entende por Governança Corporativa e qual a sua relação com a Sustentabilidade?

Em meados do século XX, fruto do crescimento das empresas, tanto em dimensão quanto em complexidade, a Governança Corporativa (ou *Corporate Governance*) começou a ganhar mais importância. Esta importância surgiu da necessidade de estabelecer estruturas e práticas que garantissem a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão (Passos, 2017).

Apesar de muitos anos terem passado desde a sua inepção, o conceito de Governança Corporativa é um conceito com diferentes interpretações e ainda não se encontra completamente clarificado (Passos, 2017). Em 1999, os *OECD Principles of Corporate Governance* mencionavam que “a governança corporativa está relacionada com os meios internos pelos quais as empresas são operadas e controladas” (OECD, 1999, p. 7). E acrescentavam que a “boa governança” tem em conta os interesses das comunidades em que as empresas operam e os interesses dos acionistas, de forma a garantir um benefício da sociedade como um todo, e simultaneamente conseguir atrair mais capital “paciente” e de longo prazo.

Por sua vez, o *Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance* (IPCG, 2023, p.7), menciona que “o governo das sociedades promove e potencia a prossecução dos respetivos interesses de longo prazo, desempenho e desenvolvimento sustentado, e é estruturado de modo a permitir a ponderação dos interesses dos acionistas e restantes investidores, trabalhadores, clientes, credores, fornecedores e demais partes interessadas, contribuindo para o reforço da confiança na qualidade, transparência e padrões éticos de atuação da administração e fiscalização, bem como para o desenvolvimento sustentável da comunidade em que as sociedades se inserem e para o desenvolvimento do mercado de capitais”.

A Associação *Business Roundtable Portugal* define *Corporate Governance* como “o conjunto de regras e condutas que enquadram e orientam a organização, a administração e o controlo das empresas” (Business Roundtable Portugal, 2022, p. 7).

Adicionalmente, Tihanyi et al. (2014), descrevem a Governança Corporativa como “o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (...). A governação corporativa trata, portanto, do que o Conselho de Administração¹ de uma empresa faz e de como define os valores da empresa, sendo diferente da gestão operacional da empresa por executivos a tempo inteiro”.

Tendo em conta os diferentes conceitos apresentados, a sua complementaridade e convergência, entende-se, para o propósito deste estudo, que a Governança Corporativa (ou *Corporate Governance*) incorpora os seguintes elementos:

- a atenção aos interesses e auscultação dos *stakeholders*;
- a responsabilidade por parte da gestão quanto aos impactos gerados nos *stakeholders*;
- o foco no longo prazo;
- o foco no desempenho e desenvolvimento sustentável;
- a definição da direção estratégica da empresa;
- a forma de controlo por parte dos membros dos órgãos dirigentes;
- o objetivo de atender aos interesses dos acionistas/sócios e investidores;
- a necessidade de cumprimento de padrões éticos e, por conseguinte, reforço da confiança nos agentes da gestão da empresa;
- a performance e procura pela eficiência das operações;
- o estabelecimento de regras e condutas empresariais e;
- a transparência.

Na realidade, todos estes pontos se relacionam, de alguma forma, com o conceito de Sustentabilidade. No *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, a OECD aparenta corroborar esta afirmação, uma vez que adicionam um capítulo específico para o tema – VI. *Sustainability and resilience*, bem como na revisão do Código do Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG), que salienta “a inclusão de um capítulo novo — o capítulo I — dedicado à matéria da sustentabilidade”.

A partir destes paralelos, o Observatório dos ODS nas Empresas Portuguesas propõe, com a presente *research note*, responder de forma exploratória às seguintes **questões de investigação**, com base nos dados obtidos no âmbito do Ano 2 do projeto:

¹ Ou Órgão de Administração, no caso das sociedades por quotas.

- (1) Existe uma relação entre variáveis de *Corporate Governance* e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS?
- (2) Empresas com melhor *Corporate Governance* percecionam mais a Sustentabilidade e os ODS como uma oportunidade estratégica e/ou de negócio?

Para tal, na secção 1 são apresentados, de forma breve, os agentes que compõem a Governança Corporativa e as suas responsabilidades. Também é abordado o processo de Governança Corporativa e a sua ligação com a gestão executiva, de forma a relacionar este ciclo com a Sustentabilidade e com a importância do envolvimento com todos os *stakeholders*. Na secção 2 são demonstrados os resultados das análises de correlação com as variáveis de Governança Corporativa e variáveis de Sustentabilidade e ODS, tendo por base os dados vindos das respostas das Grandes Empresas acompanhadas pelo Observatório no Ano 2 do projeto. Por fim, a Conclusão apresenta algumas notas gerais das análises e conclusões deste estudo.

Secção 1

Importância da Governança Corporativa no contexto corporativo e em matéria de Sustentabilidade

Em uma sociedade comercial sob a forma de Sociedade Anónima, a Governança Corporativa é conduzida por meio de diferentes agentes: a Assembleia Geral (composta pelos acionistas), o Conselho de Administração (todos os administradores da empresa), a Comissão Executiva (quando exista, composta por alguns administradores), os Órgãos de Fiscalização e as Comissões Internas, que articulam as relações com os restantes *stakeholders*.

Em linhas gerais, estes são os agentes que assumirão as funções de tomada de decisão, direção e monitorização da organização, bem como funções de incentivo aos *stakeholders* para o cumprimento das regras e decisões tomadas ao nível do governo das sociedades. Para este fim, utilizam-se princípios, regras, normas, estrutura (poder e controlo), processos e incentivos, com a finalidade de gerar valor sustentável para todos os *stakeholders* da empresa.

Tihanyi et al. (2014) afirmam que “os conselhos de administração são responsáveis pela governança de suas empresas. O papel dos acionistas na governança consiste em nomear os administradores e os auditores e certificar-se de que existe uma estrutura de governança adequada. As responsabilidades do conselho [de administração] incluem definir os objetivos estratégicos da empresa, fornecer a liderança para colocá-los em prática, supervisionar a gestão do negócio e reportar aos acionistas sobre sua administração. As ações do conselho [de administração] estão sujeitas às leis, aos regulamentos e aos acionistas em assembleia geral”.

O Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) também trata das relações entre agentes, da composição e funcionamento dos órgãos da sociedade. Hussain et al. (2018) apresentam um estudo acerca das atribuições e papéis dos diferentes agentes, incluindo: o impacto do tamanho do Conselho de Administração; a sua independência; a dualidade do CEO (podendo ter, simultaneamente, o papel de presidente do Conselho de Administração e de CEO); a participação de mulheres no Conselho de Administração; o número de reuniões do Conselho por ano; e a existência de um Comité de Sustentabilidade ou Diretor de Responsabilidade Social Corporativa.

Vale frisar que o Conselho de Administração (*Board*) é parte integrante da Governança, enquanto a Comissão Executiva está inserida no campo da Gestão da empresa, e há forte interação entre ambos.

Neste sentido, para que a Governança Corporativa contribua positivamente para a *performance* da empresa, é necessário que a Gestão, por meio dos seus executores (normalmente a Comissão Executiva), cumpra a sua função. Com base nesta premissa, é notório que existe uma interseção entre a Governança Corporativa e a Gestão da organização. A última tem por função executar as estratégias e orientações vindas do Conselho de Administração (que define a estratégia), por meio da tomada de decisões e das operações da empresa, de forma a gerar resultados para os acionistas e restantes *stakeholders*. Desta forma, cumpre-se o ciclo da Governança Corporativa: as orientações e estratégia geram ações por parte dos órgãos executivos, estas criam resultados, que são monitorizados e por sua vez nutrem novas orientações e estratégias que irão gerar novas ações, novos resultados, novas monitorizações e assim por diante. Este ciclo é ilustrado na Figura 1 - Elementos da Governança Corporativa e o Ciclo Governança-Gestão, onde se apresentam os principais agentes, instrumentos e ciclo acima explicados.



Figura 1 – Elementos da Governança Corporativa e o Ciclo Governança-Gestão

Fonte: Autoras

Se este ciclo se inicia com a Governança Corporativa e as suas tomadas de decisão, facilmente se compreende que as decisões em torno da Sustentabilidade são ditadas pelas orientações estratégicas advindas do processo de Governança Corporativa. No caso da Sustentabilidade ambiental, por exemplo, esta observação é importante, “uma vez que as iniciativas ambientais exigem frequentemente investimentos substanciais com implicações estratégicas a longo prazo

e uma coordenação significativa a vários níveis entre vários intervenientes empresariais que competem por recursos” (Aguilera et al, 2021, p. 1469).

A Governança Corporativa é, portanto, o mecanismo que, em última instância, afeta todo o funcionamento, decisões e operações de uma organização. É por meio das suas práticas que a empresa poderá seguir o caminho em que a Sustentabilidade é **A** Estratégia Corporativa. Em outras palavras, é ter a Sustentabilidade incorporada no *core business* da empresa, o que significa que deve estar integrada nas várias áreas de gestão da empresa – Estratégia, Marketing, Operações, Recursos Humanos, Finanças, etc. É também pela Governança Corporativa que a organização tem em conta a importância da gestão dos interesses de todas as partes interessadas (*multi-stakeholders*) e a interação com o meio ambiente. Esta gestão *multi-stakeholders* é fundamental para os temas da Sustentabilidade, pois a referida auscultação e envolvimento de todas as partes interessadas pode levar a melhorias nas práticas de Sustentabilidade das empresas, tais como melhor gestão ambiental, responsabilidade social e adesão a padrões éticos (de Bakker et al, 2019).

Adicionalmente, os lucros não são a única condição para a perenidade das empresas. É apenas com a implementação da Sustentabilidade (no sentido holístico, que inclui a dimensão económica, ambiental e social) que estas podem manter as suas licenças para operar e a sua competitividade. Esta abordagem requer um olhar atento e dinâmico às necessidades de todos os *stakeholders*. Tal visão foi há mais de 30 anos espelhada no pensamento de Freeman (1984), que esclarece o que as empresas devem fazer para garantir a sua sobrevivência a longo prazo: “quanto mais [as empresas] puderem começar a pensar em termos de como servir melhor as partes interessadas (*stakeholders*), maior será a probabilidade [das empresas] de sobreviverem e prosperarem ao longo do tempo” (citado por Shevchenko, 2016, p. 913).

Esta visão está a tornar-se cada vez mais *mainstream*. No entanto, a prática demonstra que ainda é preciso traçar um grande caminho entre a Governança Corporativa e a Sustentabilidade. Um estudo da consultora Ernst e Young (2023), *How can effective governance unlock value from Sustainability*, demonstra que 90% dos especialistas entrevistados² planeavam aumentar o investimento na execução da sua agenda de Sustentabilidade, e perto de um terço (29%) que planeava “aumentar muito”. No entanto, somente 7% de todos os entrevistados sentiam que a Sustentabilidade estava totalmente integrada nas estruturas e nos processos de tomada de decisão dos seus Conselhos de Administração, e mais de um quarto (27%) acreditava que ainda eram necessárias mudanças significativas para que fosse totalmente integrada.

² Para identificar os especialistas e os iniciantes, este estudo criou uma pontuação de governança de sustentabilidade baseada na avaliação dos entrevistados sobre a eficácia da sua governança corporativa.

Desta forma, fica clara a necessidade de uma maior interação entre a Governança Corporativa e a Sustentabilidade, visto que somente com uma boa integração entre estas duas realidades haverá condições para uma empresa operar no longo prazo. Adicionalmente, como visto, também se verifica um *gap* entre a importância e a implementação das práticas de Sustentabilidade na Governança Corporativa, o que torna o presente estudo um contributo relevante para o avanço da Agenda do Desenvolvimento Sustentável, alicerçado numa boa governança empresarial que o sustente.

Governance na CSRD / ESRS

Por Angela Lucas

Se a integração da Sustentabilidade na estratégia e operação corporativas é condição para a manutenção da licença da empresa para operar no médio-longo prazo, a verdade é que essa integração só é concretizável de forma efetiva e eficaz quando a *governance* a assuma e dela se encarregue. Para poder penetrar e disseminar-se transversal e horizontalmente na empresa – sempre a partir da liderança e da sua integração na estratégia corporativa –, a Sustentabilidade precisa de estruturas, instrumentos e procedimentos que a “institucionalizem”. É através deles que se assegura a preparação e a capacitação da empresa, e se definem e concretizam os estímulos corretos à implementação, monitorização e reporte dos vários temas da sustentabilidade.

É a *governance* que permite garantir uma auscultação dos vários *stakeholders* da empresa e que os seus interesses sejam ponderados e equilibrados, é ela, também, que permite focar no longo prazo a visão estratégica da empresa, definindo e possibilitando o cumprimento de elevados padrões éticos, estabelecendo políticas, condutas e regras assentes em mecanismos de transparência, incluindo processos de *due diligence*, e alcançando, a final, o desempenho e o desenvolvimento sustentável na, e da, empresa.

É precisamente por ser um elemento essencial que a *governance* é tratada de forma explícita e bastante completa nos *standards* europeus de reporte de sustentabilidade (os ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*), de acordo com os quais as empresas terão de reportar ao abrigo nova Diretiva relativa ao Relato de Sustentabilidade

das Empresas – mais conhecida por CSRD, o acrónimo em inglês para *Corporate Sustainability Reporting Directive*.

As empresas passarão, assim, a relatar um conjunto alargado de informação detalhada sobre o seu modelo de negócio e estratégia, incluindo objetivos e metas para a sustentabilidade, políticas empresariais e estrutura de gestão, composição e funcionamento dos órgãos de administração, de direção e de supervisão. As empresas terão de relatar, também, os sistemas de identificação e gestão de riscos que tenham estabelecidos, abrangendo medidas adotadas para prevenir, atenuar, corrigir ou eliminar impactos adversos potenciais ou reais, bem como informações sobre os eventuais sistemas de incentivos financeiros que tenham implementados e que estejam associados ao seu desempenho em matéria de sustentabilidade.

Estes são aspetos que as empresas terão todo o interesse (e, nalguns casos, mesmo obrigação) de considerar e de relatar, desde logo porque a CSRD pretende, precisamente, estabelecer padrões e requisitos comuns para a divulgação da informação, promovendo maior consistência, uniformidade e comparabilidade entre a informação de sustentabilidade das empresas, vertida num relatório único que agrega informação financeira e não financeira. É essa padronização que facilita a análise e avaliação por parte dos investidores, analistas, clientes e outros *stakeholders*, permitindo uma melhor compreensão (e comparação!) da *performance* das empresas (incluindo empresas concorrentes entre si) em relação aos temas da sustentabilidade.

Sem uma *governance* adequada e sustentável, todos os outros temas da sustentabilidade – desde logo os temas ambientais e sociais ou, se quisermos, os aspetos relacionados com o *planeta* e as *pessoas*, mas também com as *parcerias* – ficam (no mínimo) comprometidos, porque não terão a estrutura e a organização que permite considerar, ponderar, integrar e concretizar esses mesmos fatores. Sem a *governance*, o “S” e o “E” ficariam “perdidos em terra de ninguém”.

A próxima secção apresentará o retrato das empresas que são acompanhadas pelo Observatório dos ODS nas empresas portuguesas, quanto a esta relação entre Governança Corporativa e Sustentabilidade, com as respetivas análises estatísticas das variáveis estudadas.

Secção 2

Governança Corporativa e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS

Dados em análise

O Ano 2 do estudo do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas traça um retrato das 61 Grandes Empresas acompanhadas no âmbito do projeto. Neste estudo incluiu-se apenas as Sociedades Anónimas, resultando num conjunto de 53 empresas. Com base no questionário aplicado a estas empresas foram escolhidas as seguintes variáveis de Governança Corporativa (de forma agregada):

Variáveis de Governança Corporativa

V1 – A sua empresa é familiar ou não familiar? (Questão D)

V2 – A empresa é cotada em bolsa/comercializada no mercado de capitais? (Questão E)

V3 – Proporção de mulheres na Direção Executiva (Questão 5.1)

V4 – Idade média da Direção Executiva (Questão 5.2)

V5 – De que forma envolvem os *stakeholders* internos na política de escolha e implementação dos ODS? (Questão 16)

V6 – De que forma envolvem os *stakeholders* externos na política de escolha e implementação dos ODS? (Questão 17)

V7 – A sua empresa publica relatório com informação de Sustentabilidade (não financeira)? (Questão 24)

V8 – Em que medida a sua empresa se sente preparada para o reporte da CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*? (Questão 25)

V9 – Qual é sua perceção sobre a principal motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS? (Questão 30)

V10 – Pode avaliar a motivação do Conselho de Administração para os ODS? (Questão 31.10)

V11 – Existe uma associação entre incentivos internos de compensação e objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS? (Questão 35)

Com base no questionário aplicado a estas empresas foram escolhidas as seguintes variáveis de Sustentabilidade/ODS (de forma agregada):

Questões de Sustentabilidade/ODS	Variável
Vê os ODS como uma oportunidade de negócio? (Questão 29)	ODS como oportunidade de negócio
Em que medida diria que os ODS estão incorporados na estratégia da sua empresa? (Questão 12)	ODS incorporados na estratégia da empresa
Os ODS que a empresa considera mais estratégicos servem como suporte ao processo de tomada de decisão? (Questão 33)	ODS como suporte ao processo de tomada de decisão
Qual a sua perceção sobre a existência de <i>business case</i> (relação custo-lucro) na implementação dos ODS? (Questão 42)	Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS
Entendendo a Sustentabilidade como a incorporação de critérios/preocupações sociais e ambientais no negócio, classifique as afirmações seguintes: A sustentabilidade poderá melhorar substancialmente a competitividade da minha empresa (Questão 6.2)	Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade
Entendendo a Sustentabilidade como a incorporação de critérios/preocupações sociais e ambientais no negócio, classifique as afirmações seguintes: A sustentabilidade já mudou a forma como a minha empresa faz o seu negócio (Questão 6.6)	Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio

A relação entre as variáveis de Governança e as de Sustentabilidade/ODS foi inferida seguindo a Metodologia apresentada no Anexo I. Importante notar que as análises apresentadas em seguida mostram associações e não relações de causalidade.

V1 – A sua empresa é familiar ou não familiar?

A amostra contém cerca de 2/3 de empresas com capitais não familiares e 1/3 de empresas familiares (Figura 2). Não foi encontrada qualquer relação entre as empresas serem ou não familiares e o seu desempenho ou posicionamento face à Sustentabilidade/ODS (para mais informações consultar a Tabela A1 do Anexo II).

López-Pérez et al. (2018) mostraram que empresas familiares tendem a ser mais sensíveis a questões de responsabilidade social corporativa. Em suporte, estudos preveem que as empresas familiares tendem a desenvolver mais ações associadas à responsabilidade social corporativa e a estar mais envolvidas com as comunidades locais (e.g., Lagui et al., 2016; Kallmuenzer et al., 2017), pois é importante que os valores da família estejam espelhados na empresa. No entanto, estes estudos enquadram-se na realidade das PME's, e não refletem a realidade das Grandes Empresas. Para além deste fator, o conceito de responsabilidade social corporativa tem múltiplas dimensões (e.g., relações com a comunidade e com os trabalhadores, sustentabilidade ambiental, questões relacionadas com produto) e as empresas familiares não se encontram positivamente relacionadas com todas (Block & Wagner 2013). Finalmente, Déniz e Suárez (2005) realçam que as empresas familiares não são homogéneas em termos de posicionamento face à responsabilidade social corporativa.

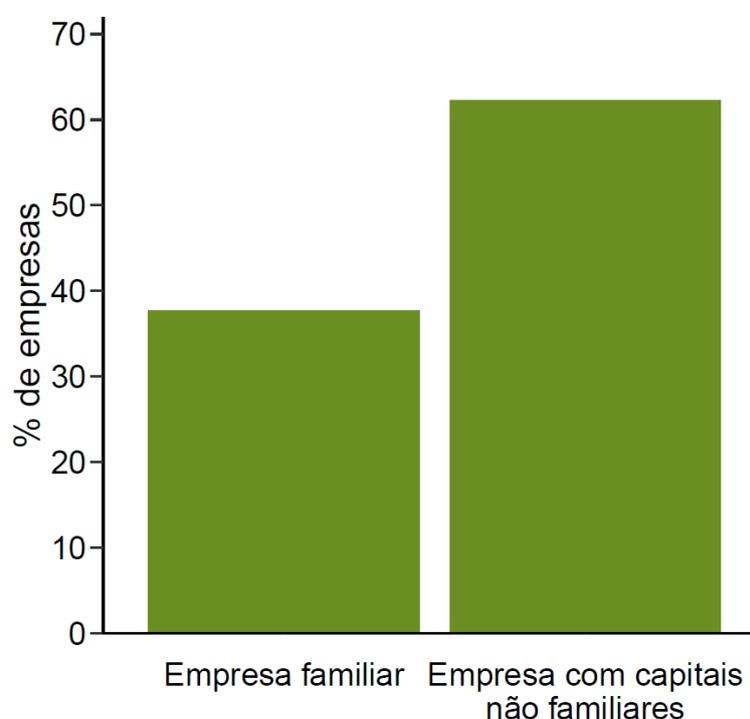


Figura 2 – Percentagem de empresas familiares e com capitais não familiares

V2 - A empresa é cotada na bolsa/comercializada no mercado de capitais?

Cerca de 2/3 das empresas do estudo não estão cotadas em bolsa (Figura 3). Não foi encontrada qualquer relação entre as empresas se encontrarem cotadas em bolsa e o seu desempenho ou posicionamento face à Sustentabilidade/ODS (para mais informações consultar a Tabela A2 do Anexo II).

Os resultados deste estudo diferem da literatura, na qual Elalfy et al. (2021) mostraram que ser cotado em bolsa está positivamente relacionado com o reporte dos ODS. O reporte da responsabilidade social corporativa das empresas que estão cotadas em bolsa faz com que as mesmas estejam sujeitas a um maior escrutínio e críticas por parte dos *stakeholders* (Panwar et al., 2013). Deste modo, estas empresas necessitam de fazer um maior investimento no reporte da responsabilidade social corporativa, e incorporar temáticas valorizadas pelos *stakeholders*, como a Sustentabilidade e os ODS (Panwar et al., 2013; Elalfy et al., 2021). Neste caso, poderemos potencialmente colocar a hipótese de, no universo de empresas abrangidas pelo estudo do Observatório, não haver diferenciação entre empresas cotadas e não cotadas pelo facto de, porventura, todas reportarem bastante os ODS. Em concordância, das empresas em estudo que publicam relatório de sustentabilidade, 94% refere os ODS.

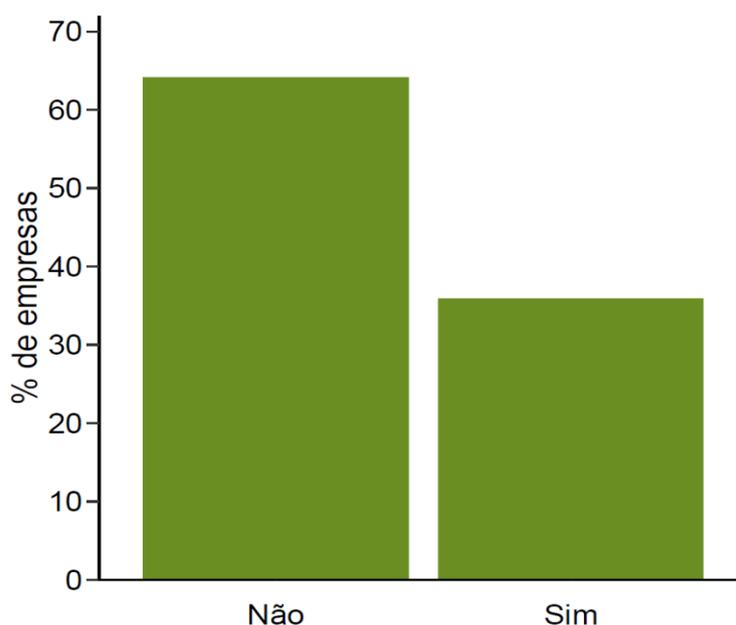


Figura 3 – Percentagem de empresas cotadas ou não na bolsa.

V3 - Proporção de mulheres na Direção Executiva

Cerca de metade das empresas deste estudo (30 empresas) têm uma proporção de mulheres (número de mulheres/número total de membros) na Direção Executiva inferior a 0.2, e 34% das empresas entre 0,2 e 0.4 (Figura 4). Não foi encontrada qualquer relação entre a proporção das mulheres presentes na Direção Executiva e o desempenho ou posição das empresas face à Sustentabilidade/ODS (para mais informações consultar a Tabela A3 do Anexo II).

A falta de relação pode dever-se a duas possibilidades. O tamanho da amostra é limitado e esta encontra-se enviesada à esquerda (baixa proporção de mulheres na Direção Executiva), o que pode ter afetado os resultados, não havendo dados suficientes de empresas com uma proporção de mulheres mais elevada que permita uma comparação mais precisa. Apesar destas limitações, Glass et al., 2016 não encontraram uma relação entre mulheres CEO e a Sustentabilidade e sugerem que esta potencial relação pode depender do contexto estudado.

Na literatura, muitos dos estudos focam-se na relação entre proporção das mulheres no Conselho de Administração e a Sustentabilidade. Neste sentido, diferentes estudos reportaram uma relação entre a presença de mulheres no Conselho de Administração e questões de Sustentabilidade (e.g., Fernandez-Feijoo et al., 2014; Post et al., 2015; Khari 2022). Curiosamente, em Portugal, foi reportada uma ausência de relação entre a proporção de mulheres no Conselho de Administração e a Sustentabilidade (Monteiro et al., 2022).

É importante realçar que a relação entre as mulheres na Direção Executiva e a Sustentabilidade pode ser diferente do que se observa no Conselho de Administração. Por exemplo, Ouni et al. (2020) revelaram que a influência das mulheres na *performance* financeira corporativa aumenta com a sua posição na empresa.

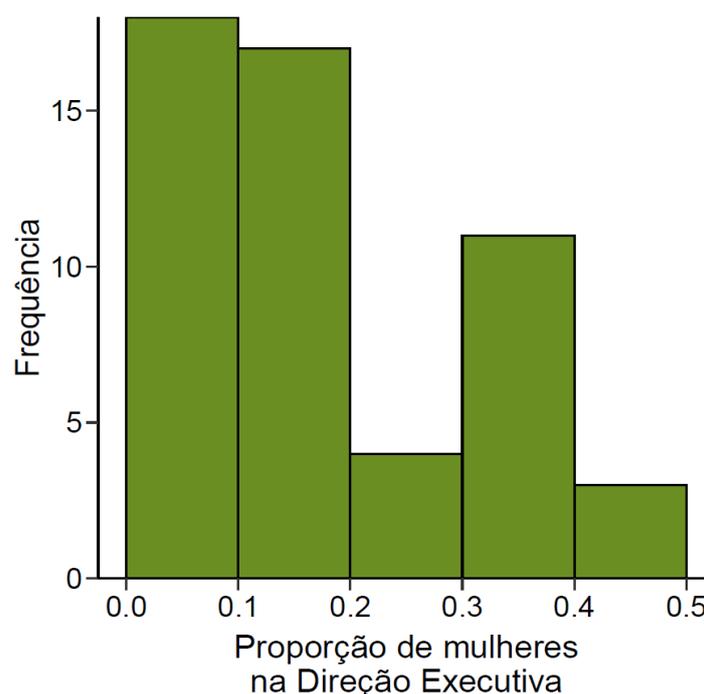


Figura 4 – Proporção de mulheres na Direção Executiva.

V4 - Idade média da Direção Executiva

A amostra apresenta pouca variabilidade relativamente à idade média dos membros da Direção Executiva, na qual 41 das 53 empresas da amostra têm uma Direção Executiva com idade média compreendida entre os 50 e os 55 anos (Figura 5). Não foi encontrada qualquer relação entre a idade média dos membros da Direção Executiva e o desempenho ou a posição da empresa face à Sustentabilidade/ODS (para mais informações consultar a Tabela A4 do Anexo II).

Semelhante aos resultados anteriores, a literatura foca-se na relação entre a idade dos membros do Conselho de Administração e a Sustentabilidade. Segundo os dados da literatura, possivelmente mais do que a idade média do Conselho, a diversidade de idades pode ter um papel importante na Sustentabilidade (Ferrero-Ferrero et al., 2012). Deste modo, podemos colocar a hipótese de que o mesmo se aplique à idade da Direção Executiva. Post et al. (2011) mostraram um efeito curvilíneo negativo (curva em forma de U invertido), no qual membros do

Conselho de Administração com idade perto dos 56 anos tendem a ter mais responsabilidade social ambiental corporativa. Outros estudos reportaram relações lineares positivas (e.g., Ferrero-Ferrero et al., 2015; Ismail & Latiff, 2019) ou negativas (e.g., Musa et al., 2020) com a responsabilidade social corporativa/práticas sustentáveis, podendo ser interpretadas como pequenas secções dos resultados encontrados por Post et al. (2011).

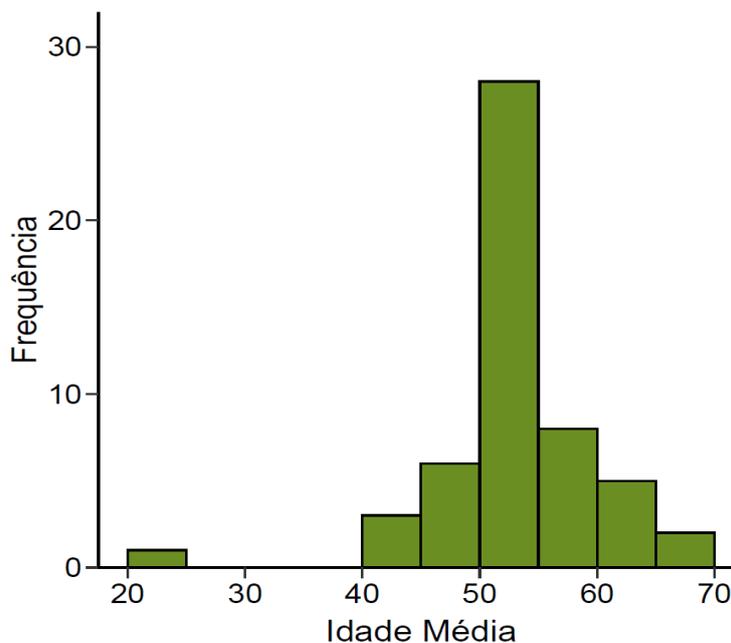


Figura 5 – Idade média dos membros da Direção Executiva

V5 - De que forma envolvem os stakeholders internos na política de escolha e implementação dos ODS?

A maior parte das empresas neste estudo têm em consideração os stakeholders internos, quer seja para consulta (56.6%) quer seja para os envolver ativamente na política de escolha e implementação dos ODS (30.2%; Figura 6). Nesta nossa amostra parece existir uma relação positiva, pela qual consultar e envolver os stakeholders internos poderá aparentemente estar relacionado com um melhor desempenho ou posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS.

Este resultado é sugestivo, mas não conclusivo, porque das seis análises estatísticas, dois apresentam um p -value perto dos 0.05, e um tem um p -value bastante inferior a 0.05 (Variável: ODS incorporados na estratégia da empresa; resultado ilustrado na Figura 7; para mais informações consultar a Tabela A5 e Figura A1 do Anexo II). No entanto, a direção desta relação é coerente nos diferentes testes, ou seja, consultar e envolver os *stakeholders* internos parece

estar relacionado com um melhor desempenho ou posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS.

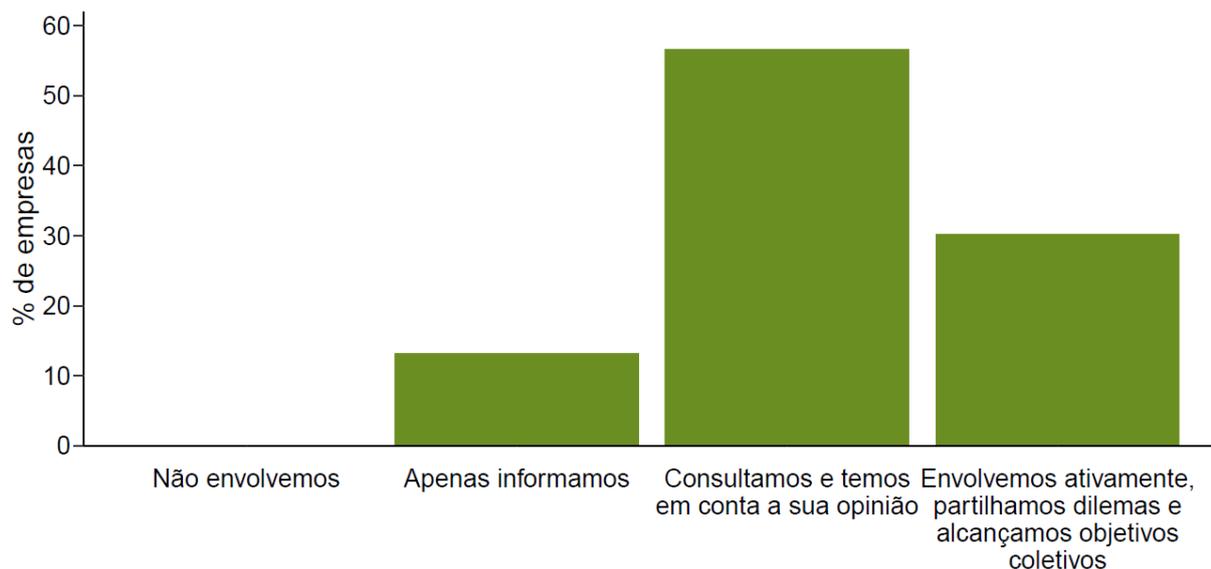


Figura 6 – Envolvimento dos stakeholders internos na política de escolha e implementação dos ODS

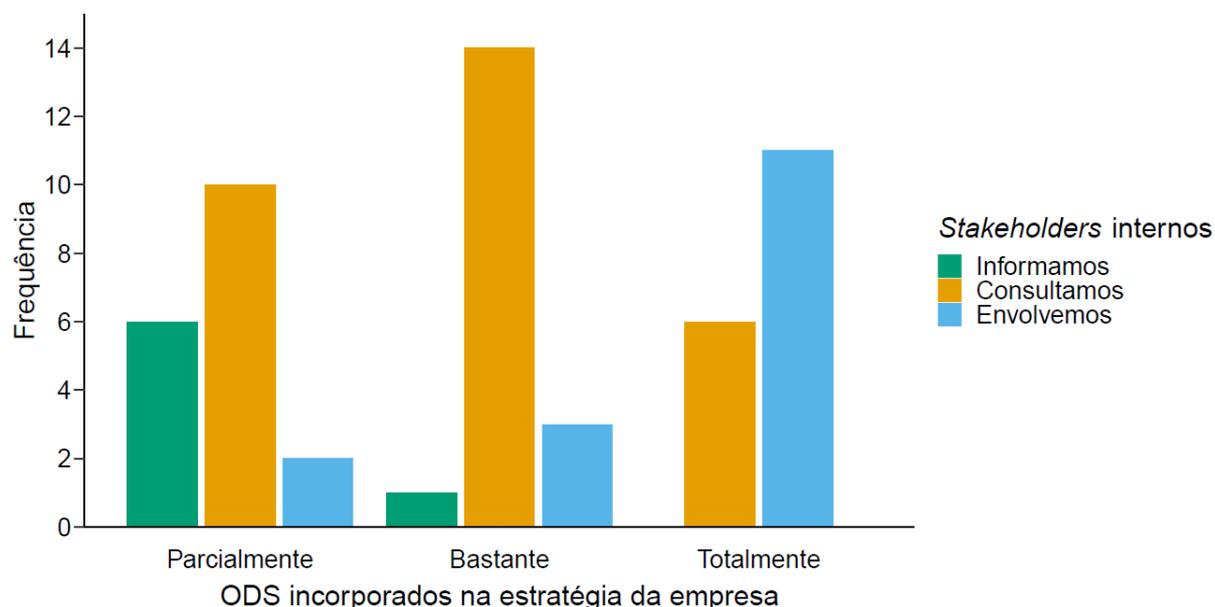


Figura 7 – Relação entre o envolvimento dos stakeholders internos e a incorporação dos ODS na estratégia das empresas.

V6 - De que forma envolvem os stakeholders externos na política de escolha e implementação dos ODS?

Cerca de 50% das empresas apenas consulta os stakeholders externos e 20% envolve-os ativamente na escolha e implementação dos ODS (Figura 8). À semelhança dos resultados anteriores, parece existir uma relação positiva, pelo qual consultar e envolver os stakeholders externos parece estar relacionado com um melhor desempenho ou posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS.

Este resultado é sugestivo, mas não conclusivo porque dos seis testes, dois apresentam um *p-value* abaixo dos 0.05 (Variável: Existência de *business case* na implementação dos ODS e ODS incorporados na estratégia da empresa; resultado ilustrado na Figura 9; para mais informações consultar a Tabela A6, e Figura A2 dos Anexos II). Também aqui a direção desta relação é coerente nos diferentes testes, ou seja, consultar e envolver os *stakeholders* parece estar relacionado com um melhor desempenho ou posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS.

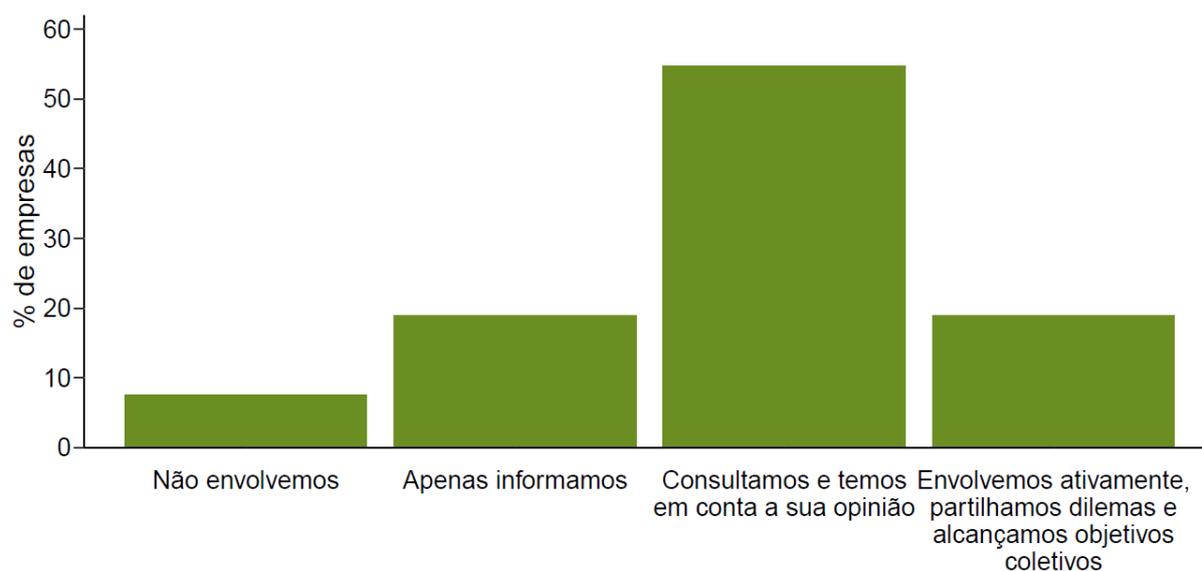


Figura 8 – Relação entre o envolvimento dos stakeholders externos e a incorporação dos ODS na estratégia das empresas.

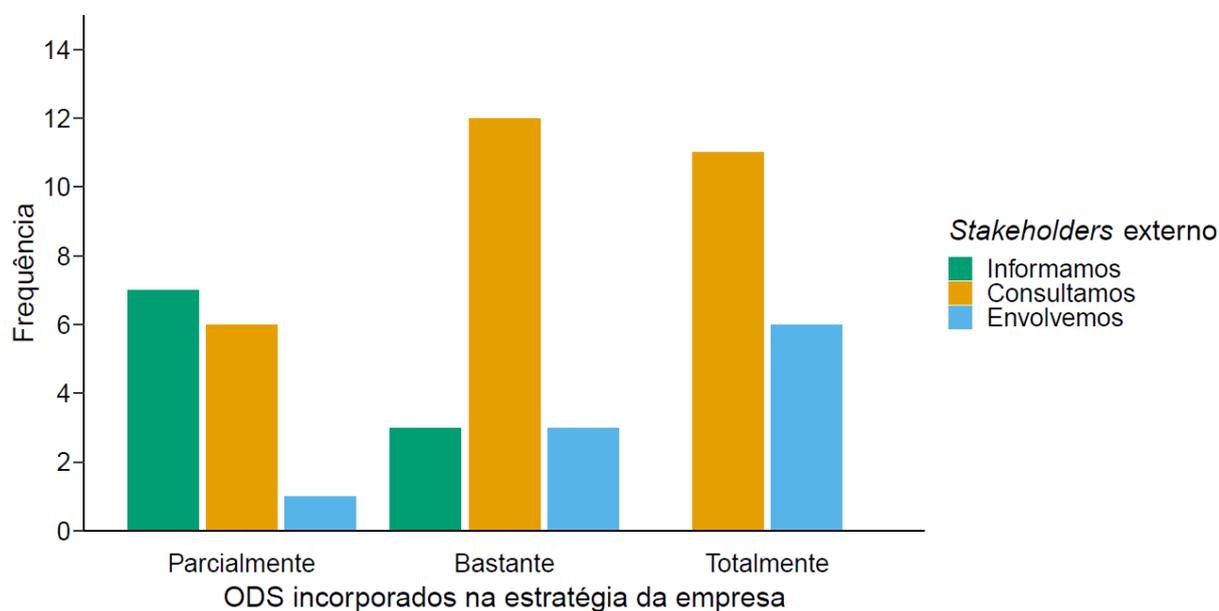


Figura 9 – Relação entre o envolvimento dos stakeholders externos e a incorporação dos ODS na estratégia das empresas.

A importância de envolver os *stakeholders* (internos e externos) nas questões de Sustentabilidade tem vindo a ser reportada ao longo do tempo (e.g., Ayuso et al., 2011; Bellucci & Manetti 2018; Santos et al., 2023). Com o aumento da preocupação relativamente às questões de sustentabilidade social, ambiental e de governança (ESG), a participação dos *stakeholders* tem vindo a aumentar, e apresenta um papel crucial para as empresas pois está associada a uma melhoria, por exemplo, da *performance*, reputação, vantagem competitiva, responsabilidade social corporativa e Sustentabilidade (Kujala et al., 2022). É ainda benéfico para as empresas incorporar e ter em conta a pressão exercida pelos *stakeholders* visto que aumenta a sua competitividade (Shams et al., 2019).

V7 - A sua empresa publica relatório com informação de Sustentabilidade (não financeira)?

A maioria das empresas publica Relatório de Sustentabilidade e apenas três não publicam, sendo uma categoria com pouca representatividade (Figura 10). Deste modo não é possível retirar conclusões sobre a relação entre a publicação de Relatório de Sustentabilidade e o desempenho ou a posição da empresa face à Sustentabilidade/ODS.

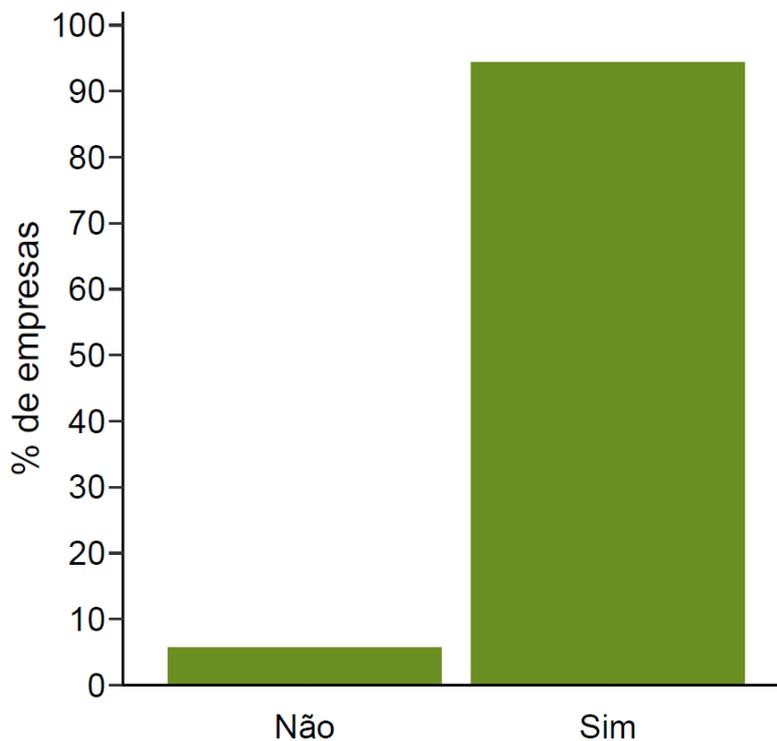


Figura 10 – Publicação de relatório com informação de Sustentabilidade

V8 - Em que medida a sua empresa se sente preparada para o reporte da CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive?

São poucas as empresas que não se sentem preparadas para o reporte. Grande parte das mesmas encontra-se num nível positivo de preparação (5,6,7, perfazendo 59% das empresas, Figura 11). A preparação das empresas para o reporte da CSRD está relacionado com o desempenho ou na posição da empresa face à Sustentabilidade/ODS.

Dos seis testes, um apresenta um p-value perto dos 0.05, e dois têm um p-value bastante inferior a 0.05 (Variável: ODS como suporte ao processo de tomada de decisão e existência de business case na implementação dos ODS; resultado ilustrado na Figura 12; para mais informações consultar a Tabela A7, e Figuras A3 e A4 do Anexo II). À semelhança dos outros resultados, a direção desta relação é coerente nos diferentes testes.

A CSRD foi adotada recentemente e pretende uniformizar as regras de reporte ESG. Este reporte apresenta alguns desafios, começando por abranger um maior número de indicadores a reportar pelas empresas e obrigando um maior número de empresas a fazer este reporte. A informação adicional a ser reportada irá obrigar as empresas a fazer um grande investimento, e coloca-as sob uma grande pressão, seja, por exemplo, pela questão de tempo, de incerteza de alguns indicadores ou pela quantidade de informação que requer (Baumüller & Grbenic, 2021). Deste modo, e como sugerido pela nossa análise, seria já expectável que empresas mais preparadas para este reporte se sintam mais confortáveis com a temática da Sustentabilidade, tendo maior alinhamento estratégico com a Sustentabilidade.

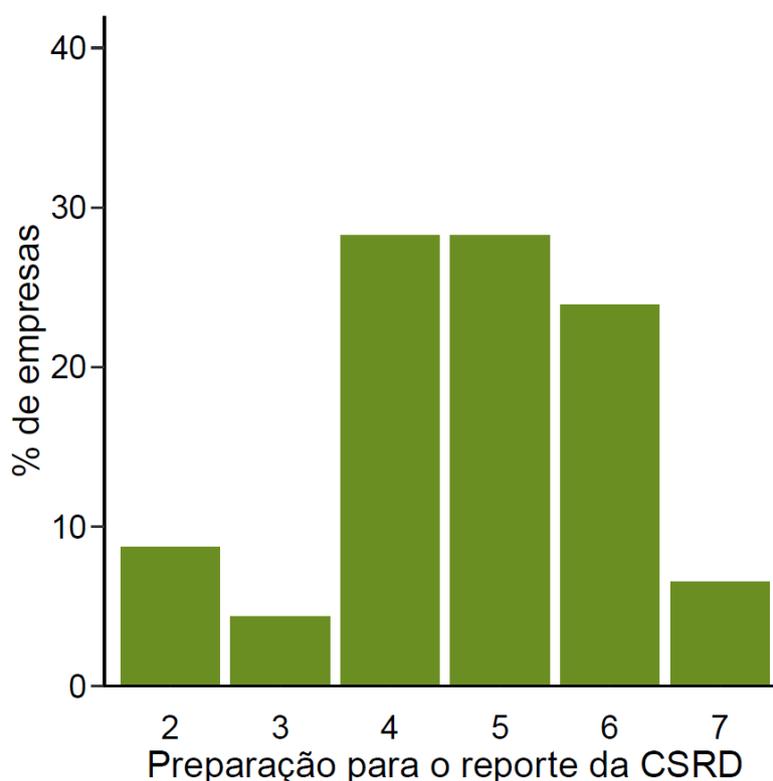


Figura 11 – Nível de preparação para o reporte da CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive

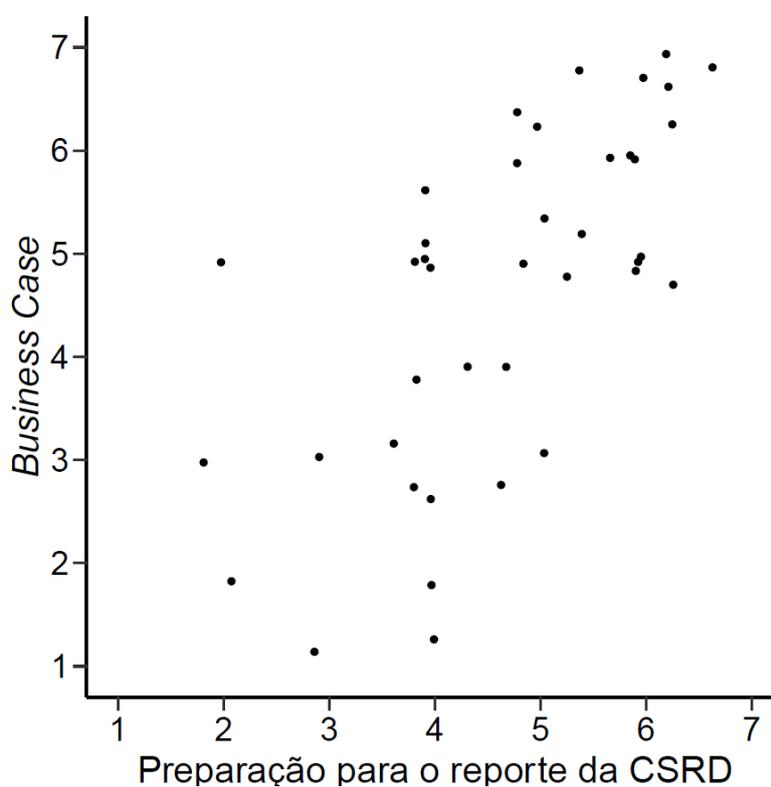


Figura 12 – Relação entre o nível de preparação para o reporte da CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive e a existência de business case na implementação dos ODS. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.

V9 – Qual é sua percepção sobre a principal motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS?

Na maioria das empresas (85%) a Direção Executiva está alinhada e motiva a implementação dos ODS (Figura 13). A motivação da Direção Executiva está positivamente relacionada com o desempenho ou a posição da empresa face aos ODS/Sustentabilidade.

Dos seis testes, três têm um p-value bastante inferior a 0.05 (resultados ilustrados nas Figuras 14-16; para mais informações consultar a Tabela A8 do Anexo II). Este resultado não se verifica para a variável da Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade.

A Direção Executiva é responsável pelo desenvolvimento e implementação das estratégias de Sustentabilidade, mas também por motivar e transmitir os valores da empresa aos trabalhadores (Kiesnere & Baumgartner, 2020; Memon et al., 2022). Os trabalhadores podem não estar sensibilizados relativamente à Sustentabilidade, cabendo à Direção Executiva criar oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de competências nesta temática (Wolf et al., 2012). Deste modo, é expectável que empresas com uma Direção Executiva que motiva os trabalhadores à implementação dos ODS, apresentem um melhor posicionamento relativamente aos ODS/Sustentabilidade, o que se verifica, como visto, nas empresas do Observatório.

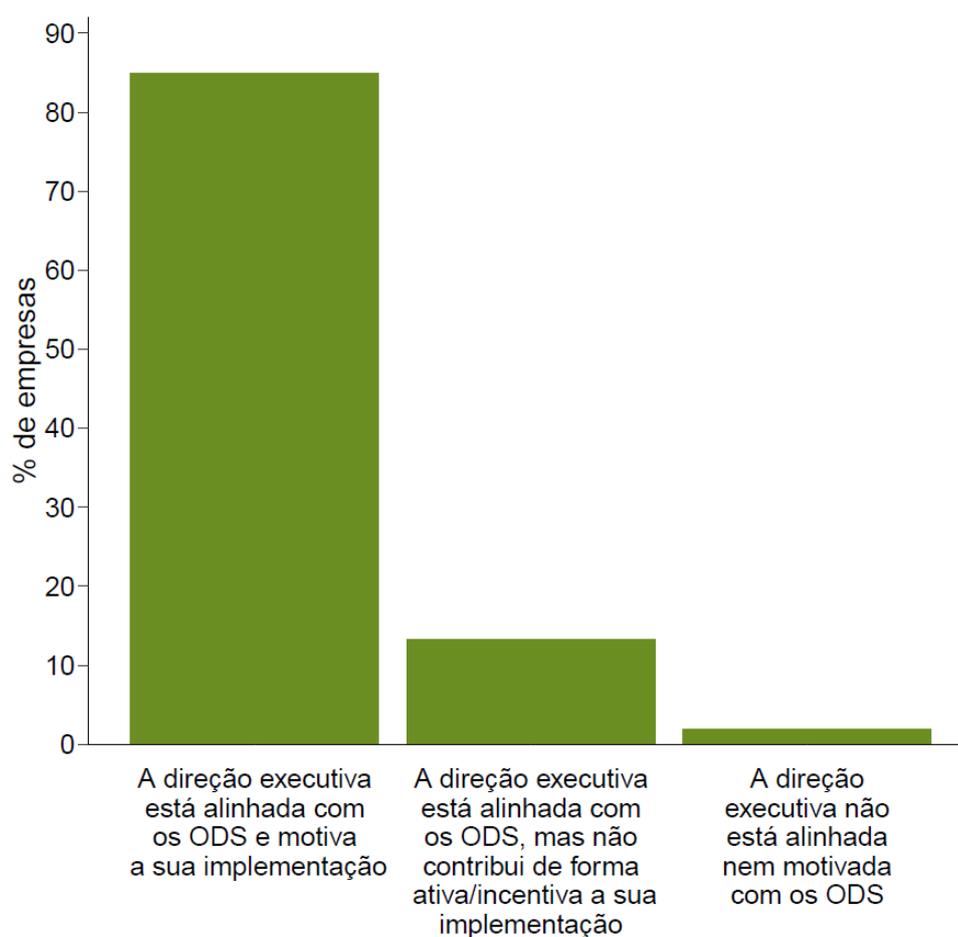


Figura 13 – Motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS.

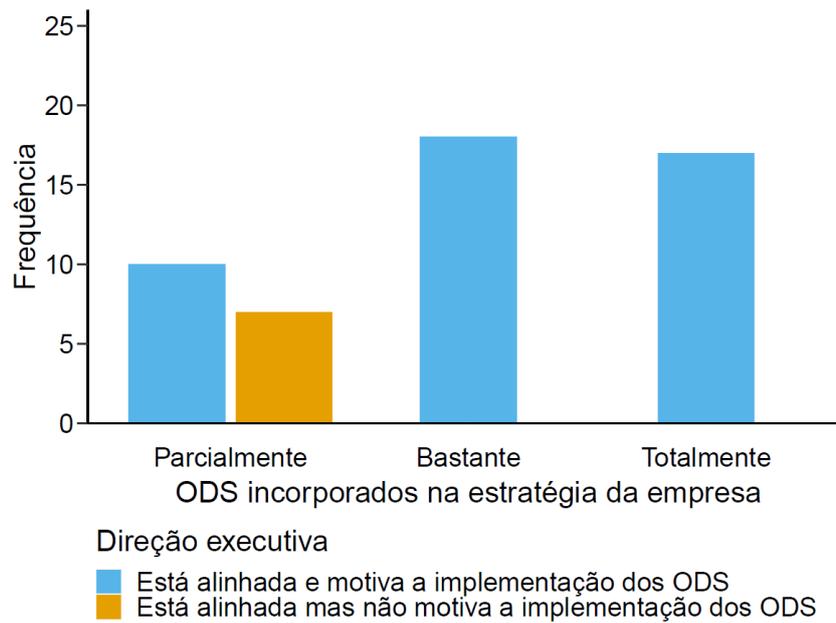


Figura 14 – Relação entre a motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS e os ODS incorporados na estratégia da empresa.

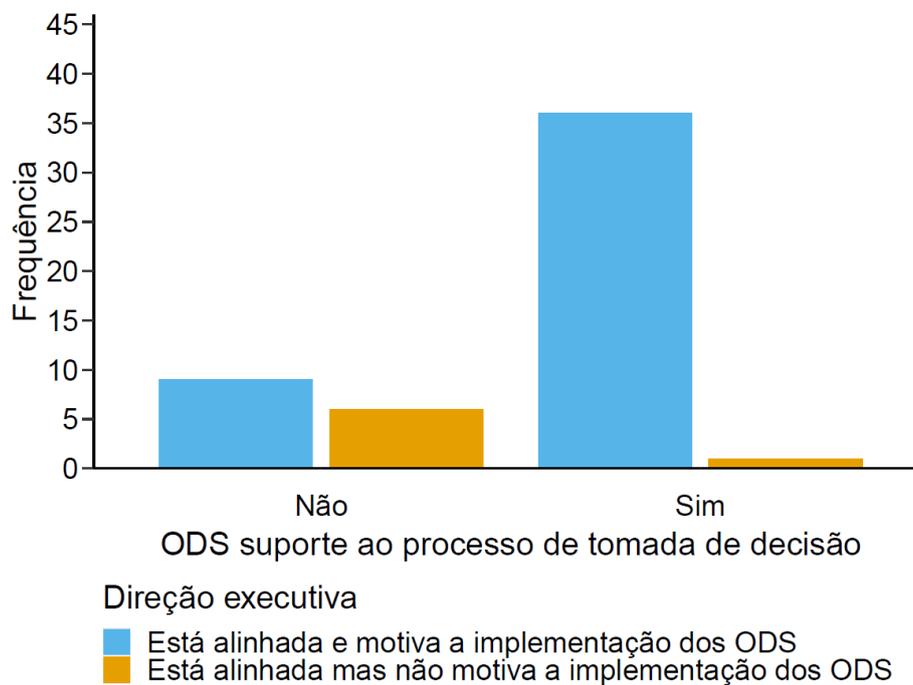


Figura 15 – Relação entre a motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS e os ODS como suporte ao processo de tomada de decisão.

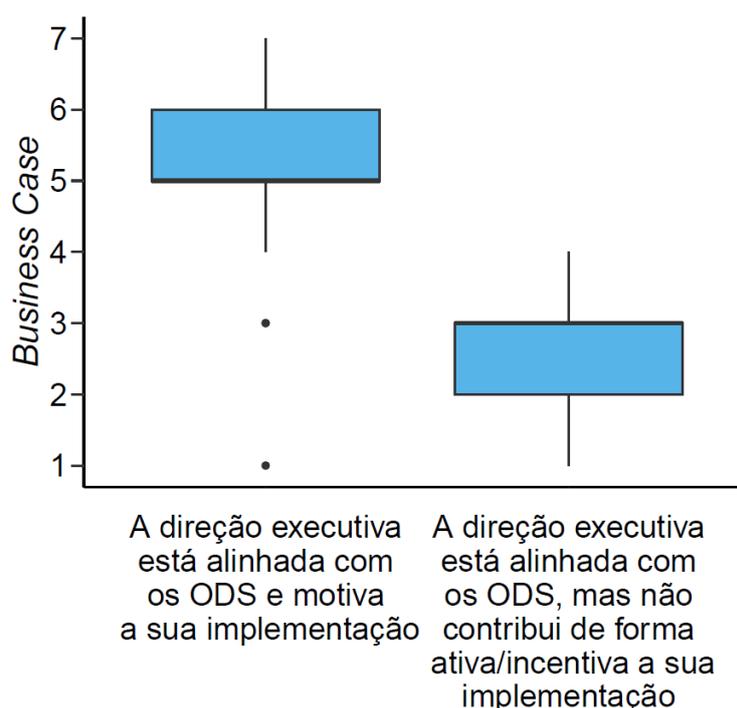


Figura 16 – Relação entre a motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS e a existência de business case na implementação dos ODS.

V10 - Pode avaliar a motivação do Conselho de Administração para os ODS?

Metade das empresas considera que o Conselho de Administração se encontra muito motivado para os ODS (Figura 17). A motivação do Conselho de Administração está positivamente relacionada com o desempenho ou a posição da empresa face aos ODS/Sustentabilidade.

Todas as análises têm um p-value inferior a 0.05 (resultados ilustrados nas Figuras 18-23, para mais informações consultar a Tabela A9 do Anexo II).

O Conselho de Administração tem um papel preponderante no desenvolvimento de práticas sustentáveis (Chams & García-Blandón, 2019). Este agente é responsável pelo compromisso e pela definição da estratégia da Sustentabilidade (Kiesnere & Baumgartner, 2020; Aguilera et al., 2021). Deste modo, é expectável que um Conselho de Administração sensibilizado e motivado para os ODS e para a Sustentabilidade, impulse a empresa neste sentido, o que se verifica no caso das empresas pertencentes ao Observatório.

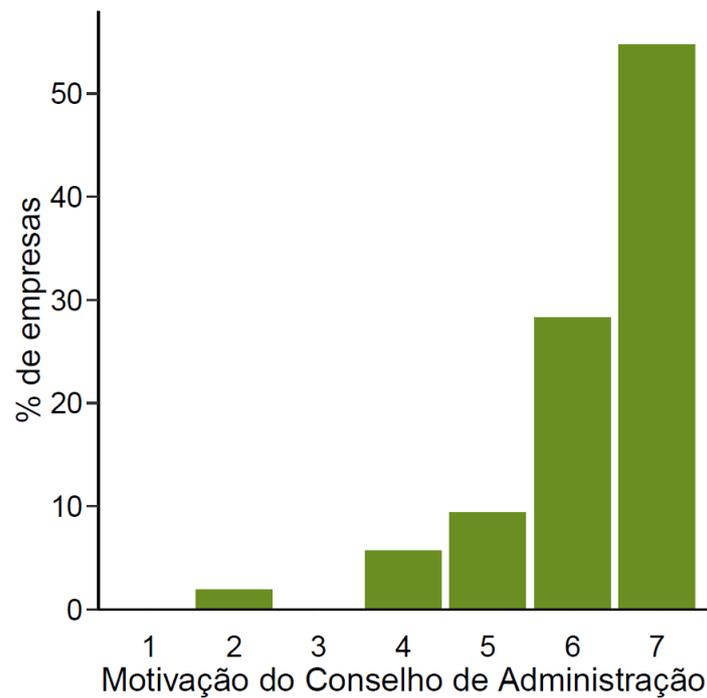


Figura 17 – Motivação do Conselho de Administração para os ODS.

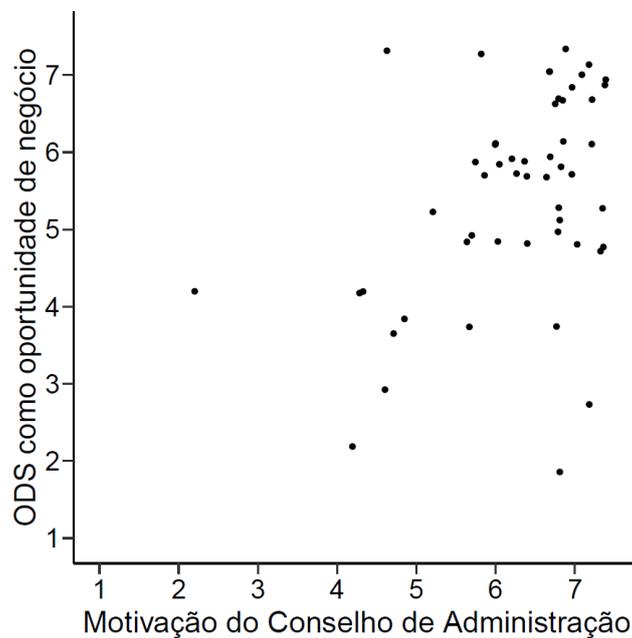


Figura 18 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e os ODS como oportunidade de negócio. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.

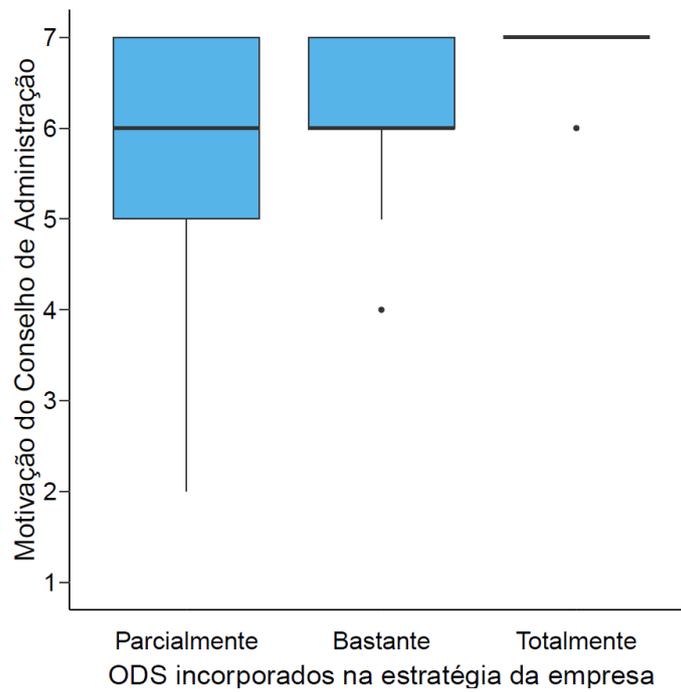


Figura 19 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a incorporação dos ODS na estratégia da empresa.

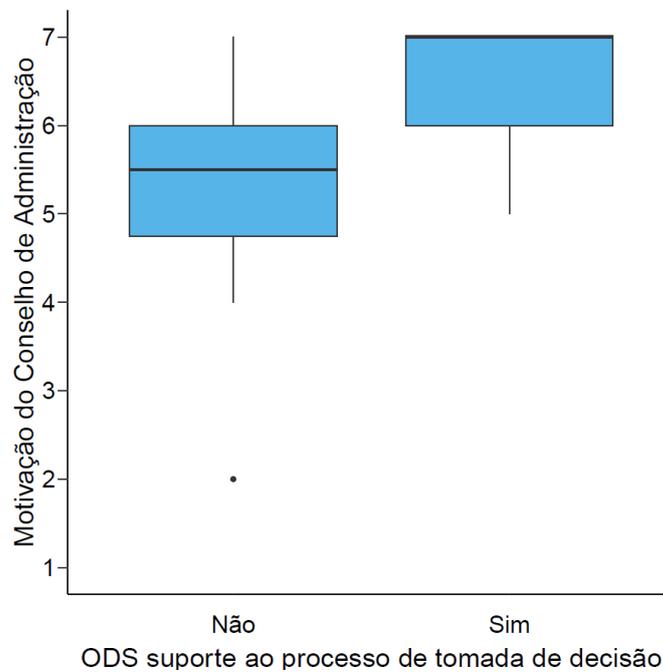


Figura 20 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e os ODS como suporte ao processo de tomada de decisão.

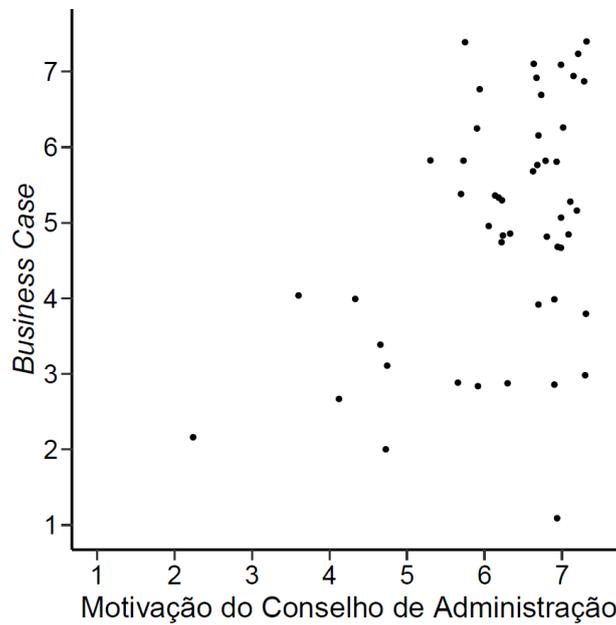


Figura 21 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a existência de business case na implementação dos ODS. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.

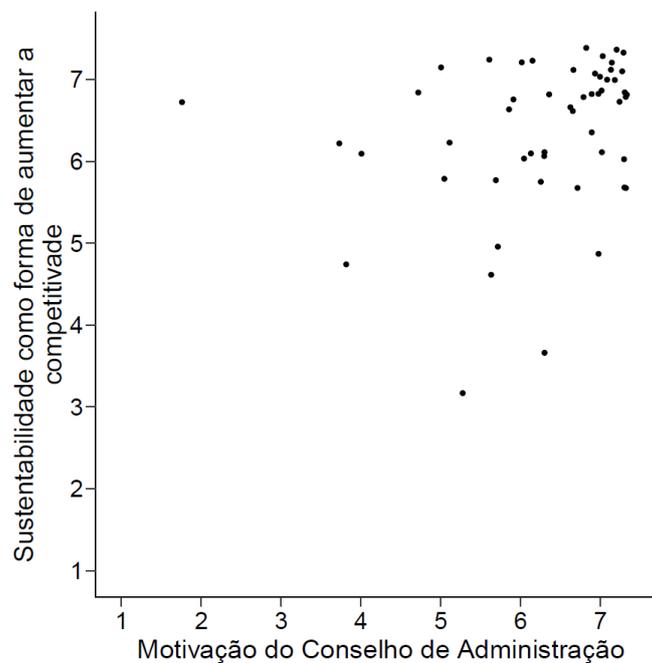


Figura 22 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.

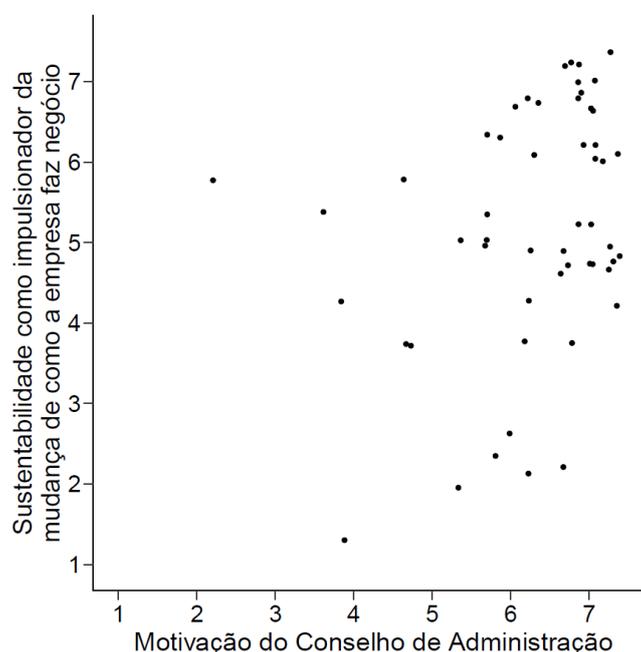


Figura 23 – Relação entre a motivação do Conselho de Administração para os ODS e a Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio. Devido à natureza ordinal dos dados, foi adicionado um pequeno ruído aos pontos para facilitar a visualização desta relação.

V11 - Existe uma associação entre incentivos internos de compensação e objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS?

Na maioria das empresas em estudo, não existem incentivos internos de compensação e objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS (Figura 24). A relação entre a existência de incentivos e o desempenho ou a posição da empresa face à Sustentabilidade não é clara.

Apenas uma análise apresentou um p-value inferior a 0.05 (Variável: ODS incorporados na estratégia da empresa; resultado ilustrado na Figura 25; para mais informações consultar a Tabela A10 do Anexo II).

A sustentabilidade ambiental tem captado a atenção cada vez maior das empresas, e enquanto as chefias estão mais sensibilizadas e preocupadas com esta temática, o mesmo nem sempre se verifica com os trabalhadores da empresa (Cantor et al., 2012; Wolf, 2012). Curiosamente, trabalhadores capacitados nesta temática aumentam a *performance* da empresa (Del Brío González et al., 2007; Wolf, 2012). O papel dos incentivos especificamente para a implementação

de práticas sustentáveis não é linear, indo ao encontro dos nossos resultados, sendo sugerido como uma estratégia complementar à educação dos trabalhadores (Pellegrini et al., 2018).

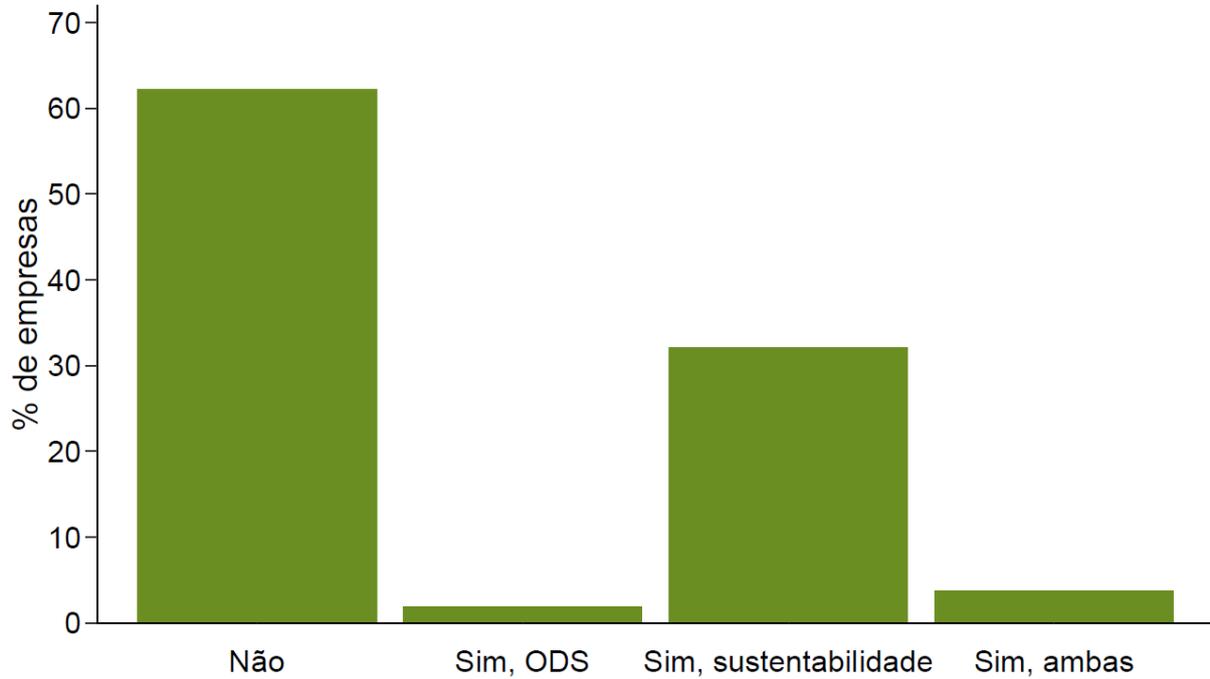


Figura 24 – Existência de incentivos internos de compensação para objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS.

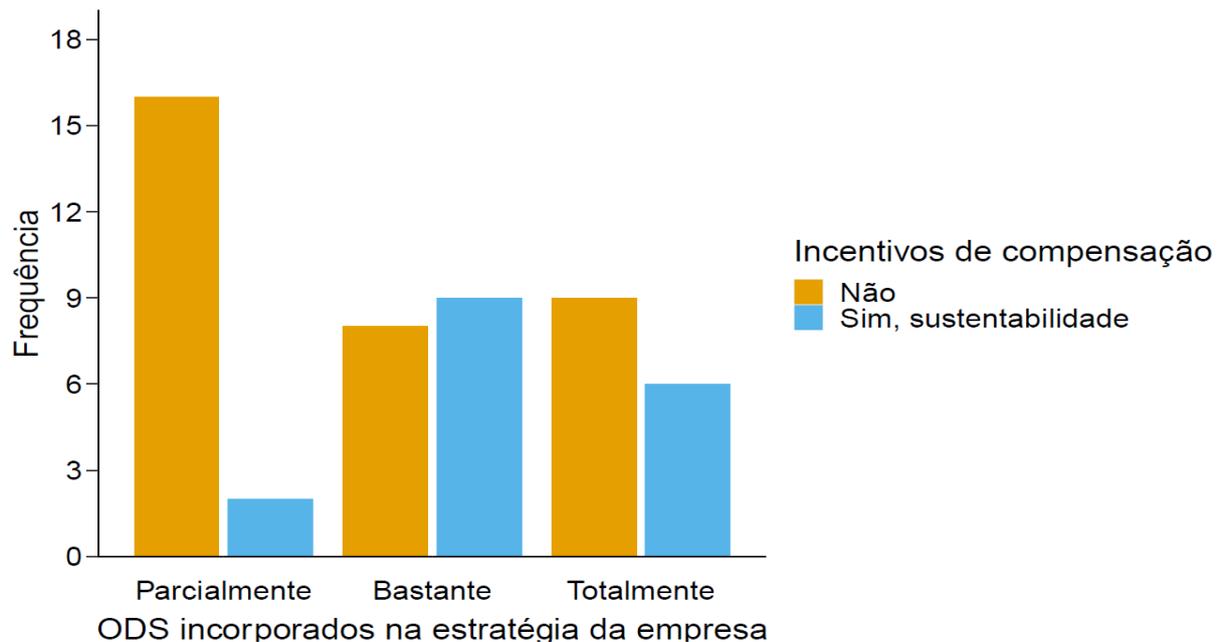


Figura 25 – Relação entre a existência de incentivos internos e os ODS incorporados na estratégia da empresa.

V12 – Desenvolvem parcerias no âmbito dos ODS?

Cerca de metade das empresas tem múltiplas parcerias no âmbito dos ODS, 28% procura parcerias mas não tem muitas, e 9% tem parcerias ocasionais mas não procura (Figura 26). A existência de múltiplas parcerias está positivamente relacionada com o desempenho ou a posição da empresa face à Sustentabilidade/ODS.

Quatro análises mostram um p-value inferior a 0.05 (Variáveis: ODS como oportunidade de negócio, ODS incorporados na estratégia da empresa, ODS suporte ao processo de tomada de decisão, existência de business case na implementação dos ODS; resultados ilustrados nas Figuras 27-30; para mais informações consultar a Tabela A11 do Anexo II).

O sucesso dos ODS está intimamente relacionado com as parcerias e colaborações que as empresas desenvolvem, abrangendo múltiplas entidades como clientes, fornecedores, outras empresas, universidades, Governo, entre outras (Westman & Broto, 2018; Horan, 2019; Eweje et al., 2020). Eweje et al. (2020) defendem a importância de múltiplas parcerias (*multi-stakeholder partnerships*, MSP) para o alcance de todos os ODS. O presente estudo contribui para esta literatura, uma vez que atesta que ter diversas parcerias está associado a um melhor desempenho ou posição da empresa relativamente aos ODS e Sustentabilidade.

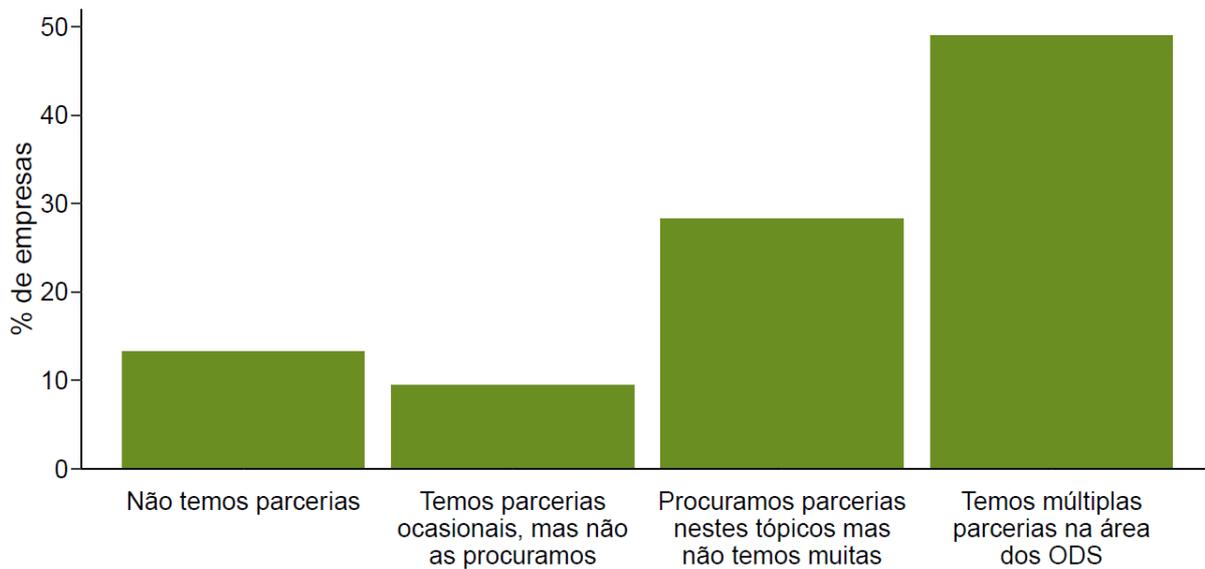


Figura 26 – Parcerias no âmbito dos ODS.

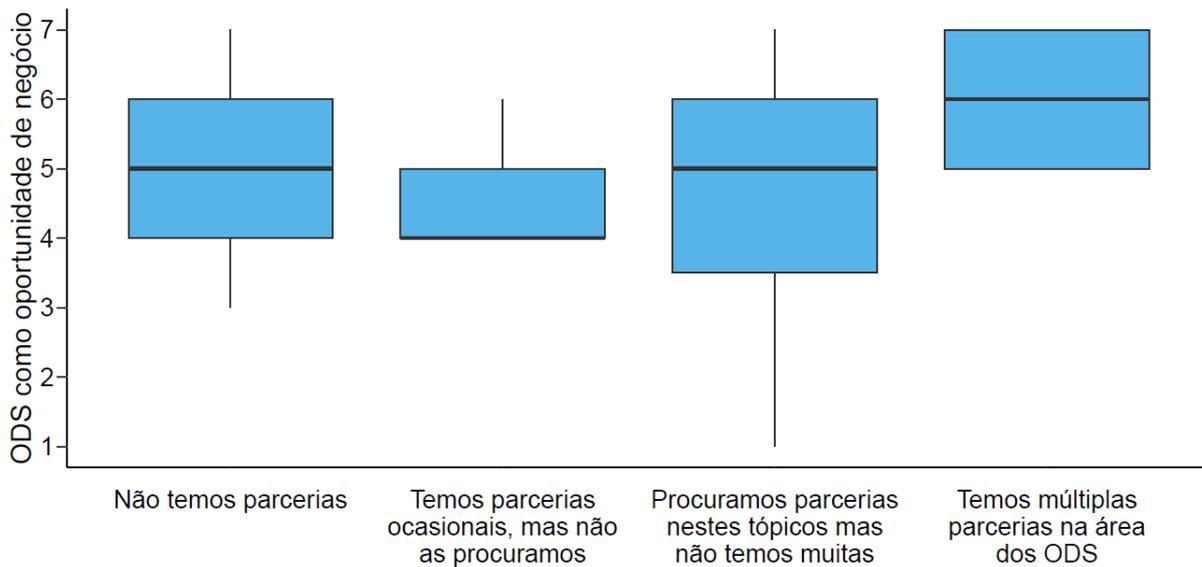


Figura 27 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e os ODS como oportunidade de negócio.

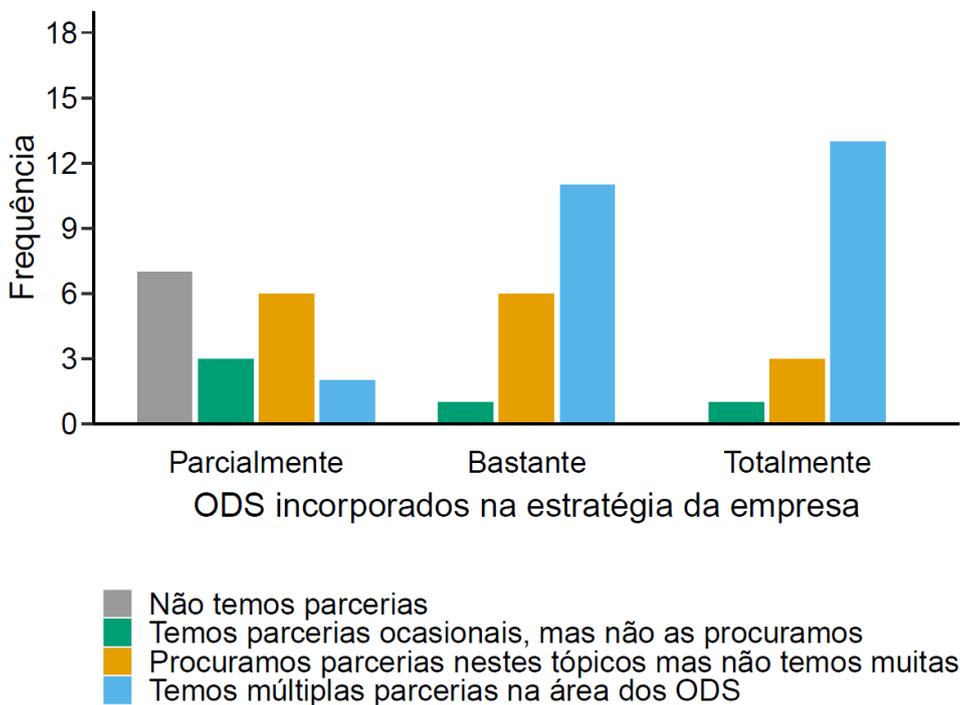


Figura 28 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e os ODS incorporados na estratégia da empresa.

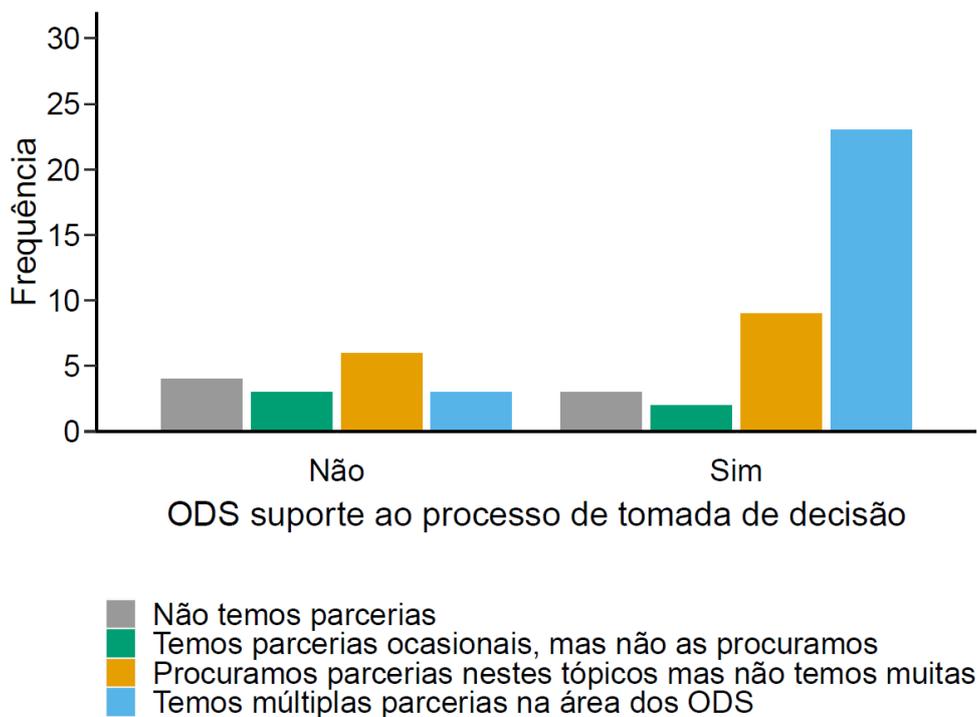


Figura 29 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e os ODS no suporte ao processo de tomada de decisão.

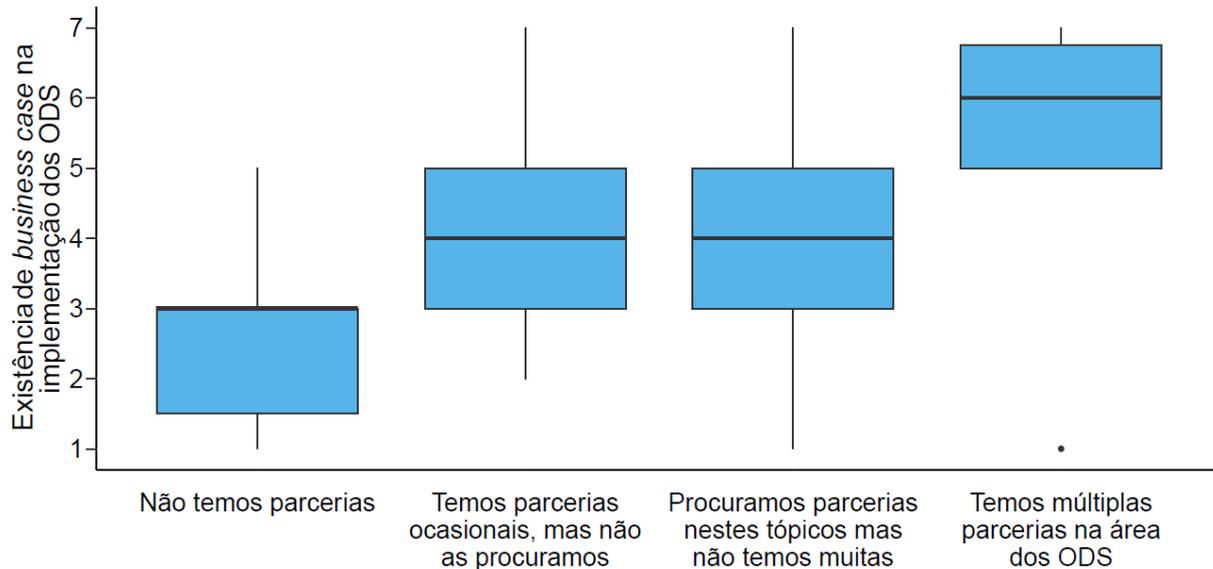


Figura 30 – Relação entre as parcerias no âmbito dos ODS e a existência de business case na implementação dos ODS.

Conclusão

Considerando a importância e a necessidade da presença dos temas da Sustentabilidade e dos ODS nos processos da Governança Corporativa e, conseqüentemente, na execução dos planeamentos e operações, sob responsabilidade da Gestão das organizações, os resultados encontrados neste estudo – oriundos das empresas que atuam em Portugal acompanhadas no âmbito do projeto do Observatório – são pertinentes para a compreensão desta realidade. Estes resultados foram confrontados com outros estudos, como assinalado em cada relação explorada. Alguns suportam as conclusões obtidas, e outros evidenciam padrões diferentes.

Começando pelas variáveis de Governança Corporativa em que não foram encontradas correlações com o desempenho e posicionamento das empresas face às questões de Sustentabilidade/ODS, verificou-se que aspetos como 1) ser, ou não, empresa familiar, 2) estar, ou não, cotada em bolsa, 3) a proporção de mulheres na Direção Executiva, 4) a idade dos membros da Direção Executiva, não se relacionam com o facto de a empresa ter melhor ou pior desempenho na Sustentabilidade/ODS. Estes resultados diferem, na sua maioria, da literatura e, deste modo, a ausência de uma correlação pode resultar da pequena amostra do estudo, ou das suas especificidades. Importante também notar que este estudo apenas deteta relações entre as variáveis e não faz inferências sobre a causalidade destas relações.

As correlações positivas encontradas estão associadas a diversos fatores. O relacionamento com *stakeholders*, tanto internos quanto externos, bem como o estabelecimento de parcerias estão associadas a um melhor posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS. Esta conclusão corrobora a relevância da auscultação e envolvimento de todos os *stakeholders* a fim de promover maior desempenho em Sustentabilidade/ODS e, conseqüentemente, melhor desempenho da empresa, conforme evidências apresentadas ao longo do estudo. Adicionalmente, verificou-se a importância da motivação e da liderança do Conselho de Administração e da Direção Executiva nos temas ligados à Sustentabilidade/ODS. A utilização de incentivos de compensação interna poderá também ter algum papel no posicionamento da empresa face à Sustentabilidade/ODS. Estes resultados reiteram que os processos de Governança Corporativa e de Gestão devem estar alinhados, de modo a salvaguardar a Sustentabilidade/ODS. Por fim, a preparação para o reporte, conforme exigido pela CSRD, demonstra estar positivamente relacionada com o desempenho na Sustentabilidade/ODS.

Este estudo reforça a importância do alinhamento dos agentes da Governança Corporativa de modo a tornar a Sustentabilidade **A** estratégia empresarial. Realça pontos importantes como a relevância de envolver todos os *stakeholders* e de ter parcerias na construção deste caminho.

Ressaltando que esse caminho deverá ser percorrido (e mantido) por meio da motivação do Conselho de Administração e da Direção Executiva, que o colocará em prática através da execução da estratégia definida para a empresa.

O estudo sugere, assim, que são diversos os fatores de Governança Corporativa que se relacionam de forma positiva com a Sustentabilidade Empresarial e que estas duas componentes se reforçam de forma mútua, ainda que para os dados de Portugal (baseados na amostra do estudo do Observatório) algumas relações sejam menos explícitas. De todo o modo, esta relação positiva evidencia que as empresas podem e devem trabalhar a Governança Corporativa sabendo que esta impulsionará a sua Sustentabilidade. Conclui-se que as respostas às duas perguntas de investigação são positivas, ou seja, existe uma relação entre variáveis de *Corporate Governance* e a implementação de políticas de Sustentabilidade e ODS e as empresas com melhor *Corporate Governance* percecionam mais a Sustentabilidade e os ODS como uma oportunidade estratégica e/ou de negócio.

Referências

- Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. *Journal of Management*, 47(6), 1468–1497. <https://doi.org/10.1177/0149206321991212>
- Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., García-Castro, R., & Ángel Ariño, M. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1399–1417. <https://doi.org/10.1108/02635571111182764>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). Moving from non-financial to sustainability reporting: Analyzing the EU commission's proposal for a corporate sustainability reporting directive (CSRD). *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*, 1, 369. <https://doi.org/10.22190/fueo210817026b>
- Bellucci, M., & Manetti G. (2018) *Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting* (1st ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351243957>
- Business Roundtable Portugal (2022). Expert Paper. Acelerar o crescimento das empresas com um governance forte. https://www.abrp.pt/xms/files/noticias/site_antigo_wp/Expert-Paper-BRP-Governance.pdf
- Block, J. H., & Wagner, M. (2013). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492. <https://doi.org/10.1002/bse.1798>
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in Environmental Behaviors among Supply Chain management Employees: An Organizational Support Theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33–51. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2011.03257.x>
- CMVM (2024). O que é a CMVM? <https://www.cmvm.pt/PlInstitucional/Content?Input=E85A6812FADA204764C216FD803CB987D067E2D5A7C38C20B55F46ECBA8FC159>. Acesso em: 11/03/2024.

- Decreto-Lei n.º 262/86. Código das Sociedades Comerciais – CSC (1986). Diário da República n.º 201/1986-02, Série I de 1986-09-02, item 3 do Diploma.
<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1986-34443975>.
Acesso em: 11/03/2024.
- Déniz, M. d. I. C. D., & Suárez M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27–41.
<https://doi.org/10.1007/s10551-004-3237-3>
- Del Brío González, J. Á., Fernández, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491–522. <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>
- Elalfy, A., Weber, O., & Geobey, S. (2021). The sustainable development goals (SDGs): A rising tide lifts all boats? Global reporting implications in a post SDGs world. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(3), 557–575.
<https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2020-0116>
-
- Ernest, & Young. (2023). How can effective governance unlock value from sustainability? EY Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey. March 2023.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/long-term-value/ey-europe-long-term-value-and-corporate-governance-survey-2023.pdf.
Acesso em: 28/02/2024
- Ernest, & Young. (2024). How can boards convert sustainability from a wish to a winning reality? EY Europe Long-Term Value and Corporate Governance Survey. Fourth edition: March 2024. https://www.ey.com/en_gl/long-term-value/europe-corporate-governance-survey-findings Acesso em: 07/03/2024
- Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2020). Multi-stakeholder partnerships: a catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(2), 186–212. <https://doi.org/10.1108/mip-04-2020-0135>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M.Á., & Muñoz-Torres, M.J. (2012). Age diversity in the boardroom: Measures and implications. In K. J. Engemann, A. M. Gil-Lafuente, J. M. Merigó (eds) *Modeling and Simulation in Engineering, Economics and Management. MS 2012. Lecture Notes in Business Information Processing* (pp. 134–143). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30433-0_14
 -

- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. A., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193–207. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
 -
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014) Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193–207. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>
- - Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495–511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>
 -
 - Horan, D. (2019). A new approach to partnerships for SDG transformations. *Sustainability*, 11(18), 4947. <https://doi.org/10.3390/su11184947>
 -
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R.P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Instituto Português de Corporate Governance (2023). Código de Governo das Sociedades. <https://cgov.pt/codigo-de-governo-das-sociedades/o-codigo/cgs-em-vigor> Acesso em 04/03/2024.
- Ismail, A. M., & Haida, Latiff, I. H. M. (2019). Board diversity and corporate sustainability practices: Evidence on environmental, social and governance (ESG) Reporting. *International Journal of Financial Research*, 10(3), 31. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p31>
- Kallmuenzer, A., Nikolakis, W., Peters, M., & Zanon, J. (2018). Trade-offs between dimensions of sustainability: Exploratory evidence from family firms in rural tourism regions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1204–1221. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1374962>
- Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2020). Top management involvement and role in sustainable development of companies. In *Encyclopedia of the UN sustainable development goals* (pp. 827–839). https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5_11

- Khari, I. (2022). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1495–1507. <https://doi.org/10.1002/csr.2432>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Lagui, I., Laguir, L., & Elbaz J. (2016). Are family small- and medium-sized enterprises more socially responsible than nonfamily small- and medium-sized enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 386–398. <https://doi.org/10.1002/csr.1384>
 - López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>
- Memon, S. B., Rasli, A., Dahri, A. S., & Abas, I. H. (2022). Importance of Top Management Commitment to Organizational Citizenship Behaviour towards the Environment, Green Training and Environmental Performance in Pakistani Industries. *Sustainability*, 14(17), 11059. <https://doi.org/10.3390/su141711059>
- Monteiro, S., Lemos, K., & Lima-Ribeiro, V. P. (2022). The influence of board gender diversity on the sustainable development goals reporting: evidence from Portuguese companies. *European Conference on Management, Leadership and Governance*, 18(1), 329–339. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.848>
- Musa, S., Gold, N. O., & Aifuwa, H. O. (2020). Board diversity and sustainability reporting: Evidence from industrial goods firms. *Izvestiya: Journal of Varna University of Economics*, 64(4), 377–398. <https://doi.org/10.36997/ijuev2020.64.4.377>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). OECD Principles of Corporate Governance 1999. https://www.oecd-ilibrary.org/oecd-principles-of-corporate-governance_5lmqcr2km4wf.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2F9789264173705-en&mimeType=pdf. Acesso em 04/03/2024.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/ed750b30->

[en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2Fed750b30-en&mimeType=pdf](#).
Acesso em 04/03/2024.

- Ouni, Z., Mansour, J. B., & Arfaoui, S. (2020). Board/Executive Gender Diversity and Firm Financial Performance in Canada: The Mediating Role of Environmental, Social, and Governance (ESG) Orientation. *Sustainability*, 12(20), 8386. <https://doi.org/10.3390/su12208386>
- Panwar, R., Paul, K., Nybakk, E., Hansen, E., & Thompson, D. W. (2013). The legitimacy of CSR actions of Publicly Traded Companies versus Family-Owned Companies. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 481–496. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1933-6>
- Passos, C. (2017). Governo das sociedades – diagnóstico da situação em Portugal. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 121–147. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.361>
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2015). From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 423–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2231-7>
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Santos, M. P., Raposo, M. M. R., Ferreira, E. A., Berssaneti, F. T., Salerno, M. S., & Carvalho M. M. (2023). Bridging external stakeholders and sustainability literature: a review looking at a project management context. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(3), 1243. <https://doi.org/10.14488/bjopm.1243.2023>
- Shams, S., Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E., & Galati, A. (2019). *Stakeholder engagement and sustainability*. Routledge.
- Shevchenko, A., Lévesque, M., & Pagell, M. (2016), Why firms delay reaching true sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911–935. <https://doi.org/10.1111/joms.12199>

Tihanyi, L., Graffin, S., & George, G. (2014) From the editors: Rethinking governance In Management Research. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1535–43.
<http://www.jstor.org/stable/43589320>

Westman, L., & Broto, V. C. (2018). Climate governance through partnerships: A study of 150 urban initiatives in China. *Global Environmental Change*, 50, 212–221.
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.04.008>

Wolf, J. (2012). Improving the sustainable development of firms: the role of employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92–108.
<https://doi.org/10.1002/bse.1731>

Anexo

Anexo I – Metodologia

O estudo do Observatório compreende 61 Grandes Empresas, e através da realização de questionários apurou o seu posicionamento relativamente à Sustentabilidade/ODS e a questões de Governança Corporativa. Neste estudo são apenas analisadas as Sociedades Anónimas, 53 das 61 empresas. Para cada questão de Governança Corporativa (Tabela A1), foi analisado sua relação com 6 aspetos da Sustentabilidade/ODS (ODS como oportunidade de negócio - Questão 29, ODS incorporados na estratégia da empresa - Questão 12, ODS como suporte ao processo de tomada de decisão - Questão 33, a existência de *business case* na implementação dos ODS - Questão 42, a Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade - Questão 6.2, e como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio - Questão 6.6).

Tabela A1. Questões de Governança Corporativa analisadas neste estudo

Questões de Governança Corporativa
A sua empresa é familiar ou não familiar? (Questão D)
A empresa é cotada na bolsa/comercializada no mercado de capitais? (Questão E)
Proporção de mulheres na Direção Executiva (Questão 5.1)
Idade média da Direção Executiva (Questão 5.2)
De que forma envolvem os <i>stakeholders</i> internos na política de escolha e implementação dos ODS? (Questão 16)
De que forma envolvem os <i>stakeholders</i> externos na política de escolha e implementação dos ODS? (Questão 17)
A sua empresa publica relatório com informação de Sustentabilidade (não financeira)? (Questão 24)
Em que medida a sua empresa se sente preparada para o reporte da CSRD - <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> ? (Questão 25A)
Qual é sua perceção sobre a principal motivação da Direção Executiva para a Agenda dos ODS? (Questão 30)
Pode avaliar a motivação do Conselho de Administração para os ODS? (Questão 31.10)

Existe uma associação entre incentivos internos de compensação e objetivos de Sustentabilidade e/ou ODS? (Questão 35)

Desenvolvem parcerias no âmbito dos ODS? (Questão 19)

Seleção das empresas

Para a seleção das empresas que integram o estudo, foi criada uma base de dados em 2021 com as empresas que compõem o PSI Geral, que reúne as organizações cotadas na bolsa de valores de Lisboa, e as 200 maiores empresas identificadas do Ranking Nacional de Empresas Portuguesas do Jornal “Dinheiro Vivo”, único *ranking* de acesso público que permite conhecer a classificação das empresas pelo volume de vendas. A cada empresa foi atribuída a denominação do setor a que pertence. Para tal, foi usada como referência a classificação *Supersector* do *Industry Classification Benchmark* (ICB), classificação oficial utilizada pelas empresas do Índice Euronext, que identifica 20 super setores de atividade. Para maiores detalhes sobre esta seleção consultar o Relatório do Ano 2 do Observatório (<https://www.observatorio-ods.com/relatório-2023>).

Caracterização das empresas em estudo

Em média, as empresas foram fundadas em 1942 e operam em 37 países (sendo o mínimo 1 país e o máximo 190). A maioria das empresas (38) tem a sede localizada em Portugal, 4 tem a sede na Alemanha, 4 em França, 2 nos Estados Unidos da América, tendo as restantes empresas a sede num destes países: Bélgica, Brasil, Espanha, Irlanda, Reino Unido. Das 53 empresas em estudo, 4 apresentam capital misto, 45 capital privado e 4 capital público. Em média, as empresas têm 5.504 colaboradores, sendo o mínimo de colaboradores reportado 155 e o máximo 38.220. Relativamente às receitas referentes a 2022 em Portugal, 6 empresas tiveram um volume de receitas de 5 a 50 milhões, 4 empresas de 50 a 100 milhões, 13 empresas de 100 a 500 milhões, e 30 empresas mais de 50 milhões. Os setores de atividade mais representados são “Alimentação, Bebidas e Tabaco”, “Banca e Serviços financeiros” e “Bens e Serviços Industriais”, todos representados por 5 empresas. Por fim, 11 empresas são caracterizadas por um negócio de produtos, 20 de serviços e 22 de ambos.

Análise estatística

Dependendo da natureza das variáveis em estudo foram feitos diferentes testes estatísticos: (1) *Kruskal-Wallis*, na comparação de 2 ou mais amostras (variável ordinal e variável categórica); *Fisher’s exact test* usado nas tabelas de contingência e recomendado para pequenas amostras (2 variáveis categóricas); e correlação de *Spearman* (2 variáveis ordinais). Para evitar os problemas

resultantes de múltiplas análises (aumento de erro tipo I), a interpretação dos resultados foi feita em conjunto para cada variável de Governança Corporativa. Deste modo, tem de existir um padrão comum nos diferentes testes para se considerar que existe uma relação entre uma questão de Governança Corporativa e Sustentabilidade/ODS.

Na análise da pergunta relativa ao envolvimento dos *stakeholders* externos a categoria “Não envolvemos” foi removida por apresentar pouca representatividade, quatro empresas apenas. Na pergunta relativa à motivação da Direção Executiva, a categoria “A Direção Executiva não está alinhada nem motivada com os ODS” foi removida por apenas representar uma empresa. Na pergunta relativa à existência entre uma associação entre incentivos internos de compensação e objetivos de Sustentabilidade/ODS as categorias “Sim para ODS” e “Sim para os ODS e Sustentabilidade” foram removidas por apenas representarem um total de três empresas.

Limitações

Este estudo apenas permite inferir se existe uma relação entre duas variáveis, e não sendo possível estudar a causalidade desta relação. Adicionalmente, a distribuição da amostra não é uniforme, o que significa que em determinadas variáveis há categorias com pouca representatividade, o que poderá afetar as conclusões do estudo.

Anexo II – Resultados das análises estatísticas

Tabela A1. Relação entre empresas com capital familiar/não familiar e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão de Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	p-value
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	1.2	0.27
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		0.29
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		0.12
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	4.20	0.04

Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	0.84	0.36
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	1.02	0.31

Tabela A2. Relação entre empresas cotadas ou não na bolsa e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	0.27	0.61
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		0.23
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		0.03
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	3.00	0.08
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	1.05	0.31
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	0.45	0.50

Tabela A3. Relação entre a proporção de mulheres na direção executiva o posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Correlação de Spearman	-0.18	0.19

ODS incorporados na estratégia da empresa	Kruskal-Wallis	1.57	0.46
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Kruskal-Wallis	0.92	0.34
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Correlação de Spearman	0.12	0.40
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Correlação de Spearman	-0.18	0.19
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Correlação de Spearman	0.09	0.50

Tabela A4. Relação entre a idade média dos membros da Direção Executiva e o posicionamento das empresas face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Correlação de Spearman	-0.11	0.43
ODS incorporados na estratégia da empresa	Kruskal-Wallis	1.73	0.42
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Kruskal-Wallis	1.92	0.17
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Correlação de Spearman	-0.21	0.14
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Correlação de Spearman	-0.21	0.14
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Correlação de Spearman	-0.24	0.08

Tabela A5. Relação entre o envolvimento dos stakeholders *internos* e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	p-value
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	2.92	0.23
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		<0.01
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		0.05
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	8.00	0.02
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	2.51	0.29
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	2.06	0.36

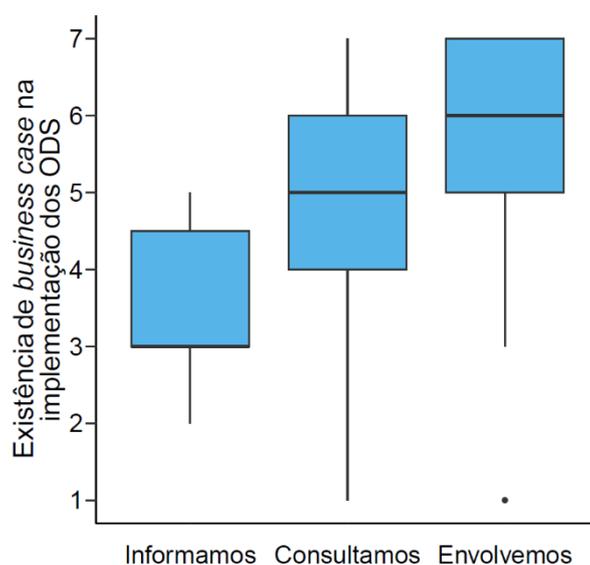


Figura A1 – Relação entre o envolvimento dos *stakeholders* internos e a existência de *business case* na implementação dos ODS.

Tabela A6. Relação entre o envolvimento dos *stakeholders* externos e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	4.47	0.10
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		<0.01
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		0.17
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	8.65	0.01
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	1.76	0.41
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	4.65	0.10

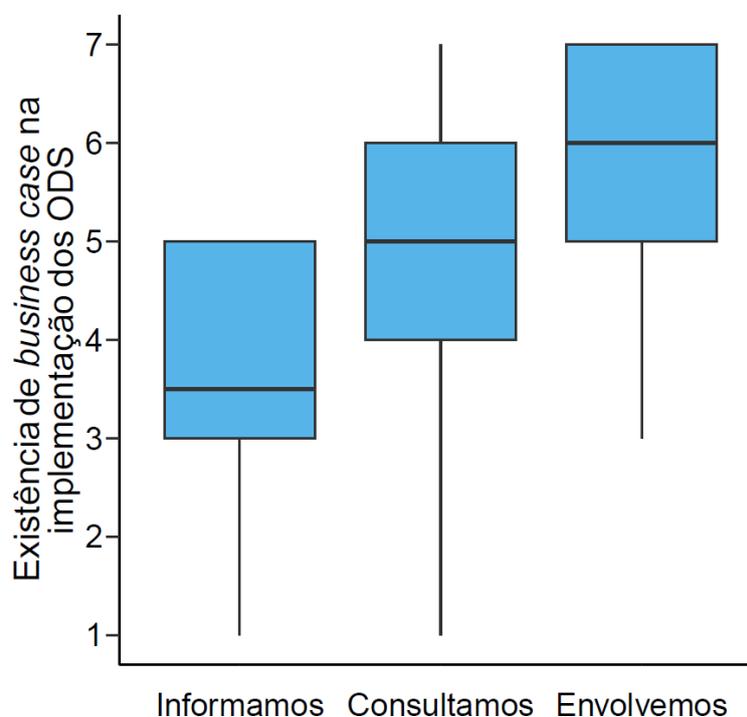


Figura A2 – Relação entre o envolvimento dos *stakeholders* externos e a existência de *business case* na implementação dos ODS.

Tabela A7. Relação entre o nível de preparação das empresas para o reporte da Diretiva CSRD e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	p-value
ODS como oportunidade de negócio	Correlação de Spearman	0.32	0.03
ODS incorporados na estratégia da empresa	Kruskal-Wallis	2.98	0.23
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Kruskal-Wallis	7.20	<0.01
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Correlação de Spearman	0.66	<0.01
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Correlação de Spearman	0.11	0.47
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Correlação de Spearman	0.26	0.08

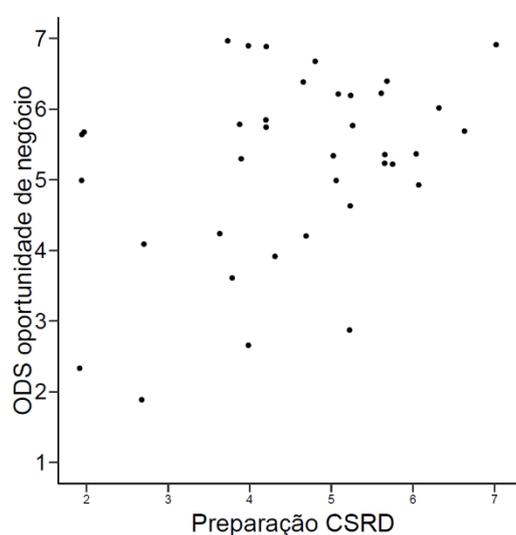


Figura A3 – Relação entre o nível de preparação das empresas para o reporte da Diretiva CSRD e ODS como oportunidade de negócio.

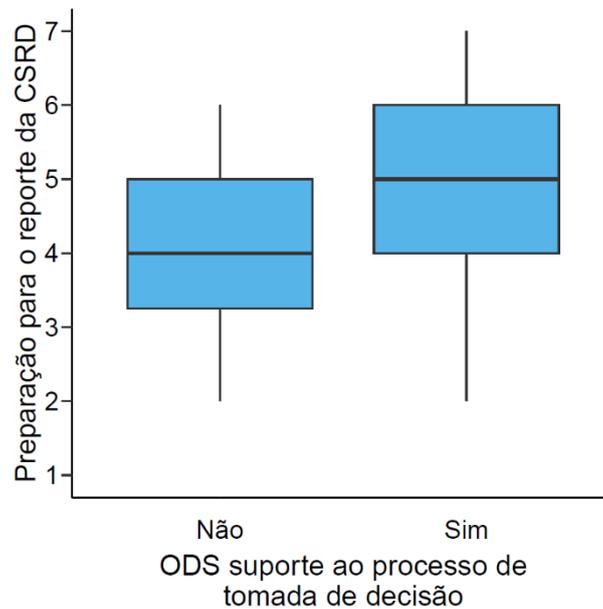


Figura A4 – Relação entre o nível de preparação das empresas para o reporte da Diretiva CSRD e ODS como suporte ao processo de tomada de decisão.

Tabela A8. Relação entre a motivação da Direção Executiva e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	p-value
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	3.07	0.08
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		<0.01
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		<0.01
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	11.52	<0.01
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	0.30	0.58
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	2.65	0.10

Tabela A9. Relação entre a motivação do Conselho de Administração e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Correlação de Spearman	0.38	<0.01
ODS incorporados na estratégia da empresa	Kruskal-Wallis	15.01	<0.01
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Kruskal-Wallis	17.03	<0.01
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Correlação de Spearman	0.35	<0.01
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Correlação de Spearman	0.40	<0.01
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Correlação de Spearman	0.36	<0.01

Tabela A10. Relação entre a existência de incentivos internos de compensação e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	0.20	0.66
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		0.02
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		1
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	0.56	0.45
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	0.24	0.62
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	0.41	0.52

Tabela A11. Relação entre a existência de parcerias no âmbito dos ODS e o seu posicionamento face à Sustentabilidade/ODS.

Questão Sustentabilidade/ODS	Teste	Estatística de teste	<i>p-value</i>
ODS como oportunidade de negócio	Kruskal-Wallis	10.12	0.02
ODS incorporados na estratégia da empresa	Fisher's Exact Test		<0.01
ODS suporte ao processo de tomada de decisão	Fisher's Exact Test		0.01
Existência de <i>business case</i> na implementação dos ODS	Kruskal-Wallis	19.51	<0.01
Sustentabilidade como forma de aumentar a competitividade	Kruskal-Wallis	4.12	0.25
Sustentabilidade como impulsionador da mudança de como a empresa faz negócio	Kruskal-Wallis	2.92	0.40