

Universidade Católica Portuguesa

Faculdade de Direito e Católica Lisbon School of Business Economics

Mestrado em Direito e Gestão



O Chief ESG Officer

Dissertação

Rita Sousa Carlos

Orientador: Prof. Dr. Paulo Câmara

Maio 2023

Agradecimentos

Aos meus pais, Irene e Noel, sempre prontos para um abraço e um empurrão para a frente.

Aos meus irmãos, Hugo, pela loiça lavada, e Miguel, pelo carinho.

Ao Henrique, pela paciência.

Aos avós, à Sofia, ao João e ao Zé, por acreditarem incondicionalmente.

Aos meus colegas da GPA Advogados, pelos livros e pelos conselhos.

Ao meu orientador, pela atenção, sinceridade e rigor.

Palavras-chave: ESG, Propósito Societário, Sustentabilidade, Greenwashing, Chief ESG Officer, CESGO, Conselho De Administração.

Índice

I – ESG, Propósito Societário E A Sua Adoção Pelas Sociedades Comerciais.....	5
II – O Chief Esg Officer	14
II. 1 – CONCEITO, PERFIL ESTRUTURAL E FUNCIONAL	18
II. 1.1. – Conceito.....	18
II. 1.2. – Perfil Estrutural E Funcional.....	19
II. 2 – ENQUADRAMENTO ORGÂNICO-FUNCIONAL.....	26
II. 2.1. – Soluções Unipessoais	26
II. 2.2. – O Comité Como Solução Colegial.....	32
III. Avaliação Da Figura E Desafios Futuros.....	35
IV. Conclusão	39
IV. Bibliografia	41

I – ESG, Propósito Societário e a sua adoção pelas sociedades comerciais

Como reação às crises ambiental e pandémica, em particular, encontramos-nos numa fase notável do percurso histórico do *Corporate Governance*¹, caracterizada pela influência dos critérios ESG e do propósito societário. Tal é evidenciado pelo facto de as empresas serem hoje chamadas a tomar medidas adequadas e reagir de forma rápida e eficaz, por forma a corresponder a exigências que lhes são impostas tanto pelos acionistas como pelos *stakeholders*²³.

Os *stakeholders* estão atualmente atentos não só ao modo de distribuição de lucros pelas empresas, como também observam e escrutinam a forma de produção dos produtos que compram no mercado, as condições de trabalho oferecidas pelas empresas com as quais contratam e os princípios basilares das empresas a cujas ofertas de trabalho se candidatam.

Neste âmbito, nos últimos anos ocorreu uma disseminação dos critérios ESG, não apenas ao nível do seu conceito, mas em especial dos princípios em que se baseiam.

O conceito de ESG foi utilizado pela primeira vez por Kofi Annan em 2004, enquanto exercia funções como secretário-geral da ONU, por forma a instigar 50 *CEO*'s das maiores instituições financeiras a integrar as questões ambientais, sociais e de boa governança no mercado de capitais, nomeadamente nas decisões de investimento. A convite de Kofi Annan, diversas instituições financeiras prepararam um conjunto de

¹ O *corporate governance* caracteriza-se como o “sistema pelo qual as sociedades são geridas e controladas”, cfr. Relatório Cadbury de 1992: *Report of the Committee in the Financial Aspects of Corporate Governance*, disponível em [https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/9c19ea6f-bcc7-434c-b481-f2e29c1c271a/The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-(the-Cadbury-Code).pdf).

² O conceito de *stakeholders* incide sobre qualquer pessoa que tenha interesse no sucesso e bem-estar da empresa, compreendendo todos os “sujeitos relevantes para a sustentabilidade da organização”, cfr. CÂMARA, Paulo, *Vocação e influência universal do corporate governance: Uma visão transversal sobre o tema*, em *O Governo das Organizações - A vocação universal do corporate governance*, Coimbra, 2011, p. 14.

³ Sobre a teoria do *Stakeholders Value* em contraposição do *Shareholder Value*, vd. PERESTELO, Ana, *Manual de Governo das Sociedades*, Almedina, Fevereiro 2022, pp. 179 a 181, e KRAAKMAN, Reinier, *The Anatomy of Corporate Law*, 3ª edição (2017), pp. 135 a 138.

recomendações e indicações⁴, por forma a integrar as referidas questões no mercado de capitais, concretizando o papel dos princípios *ESG* no contexto deste mercado.

Os princípios *ESG* são típica e historicamente reconhecidos como baseados em motivos ulteriores e ocultos, percebidos como uma forma elegante de *greenwashing*⁵. A verdade é que ainda nos encontramos numa fase de aceitação destes critérios, sendo a desconfiança do mercado fundada e relevante, uma vez que, através de dados revelados pela Comissão Europeia em 2020 se verificou que 37% dos 344 casos de alegações duvidosas em *websites* analisados continham “*afirmações vagas e gerais, tais como «consciente», «ecológico», «sustentável», que visavam transmitir aos consumidores a impressão não fundamentada de que um produto não tinha qualquer impacto negativo no ambiente*”⁶, perpetuando assim a perceção de que as empresas utilizam a sustentabilidade apenas como ferramenta de marketing.

A sigla *ESG* designa os três critérios fundamentais de sustentabilidade – *environment, social e governance*.

Environment diz respeito ao desempenho da empresa como aliada da natureza e do ambiente. Segundo este critério, as empresas devem identificar os impactos negativos em concreto que a sua atividade provoca no ambiente e planear as práticas a adotar no sentido de os mitigar, tendo especial atenção ao impacto produzido ao longo de toda a cadeia de produção, na prestação dos seus serviços e produção dos seus produtos. Tais práticas podem passar pela redução da utilização de materiais descartáveis, diminuição de emissão de gases com efeito de estufa e boa gestão de resíduos industriais.

O *social* preocupa-se com a forma como a empresa gere a sua relação com as pessoas com quem interage no âmbito do seu negócio, sejam elas trabalhadores, fornecedores, clientes ou a comunidade em que está integrada. Este critério cobre aspetos

⁴ Documentadas na publicação *Who Cares Wins* - “*Connecting Financial Markets to a Changing World*”, em https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf.

⁵ Por *greenwashing* entende-se “*uso de técnicas de marketing e publicidade para promover uma imagem positiva de responsabilidade ambiental, por parte de governos, empresas ou ONG, que assim procuram esconder ou desviar as atenções dos impactos ambientais negativos por si criados.*”, de acordo com a publicação disponível no site da Ordem dos Advogados, vd.

<https://portal.oa.pt/comunicacao/imprensa/2021/05/14/atencao-ao-greenwashing/>.

⁶ Cfr. Comunicado do XXII Governo da República Portuguesa, vd.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=ecobranqueamento-75-das-alegacoes-ecologicas-em-paginas-web-sao-vagas-e-gerais>.

como práticas laborais e de segurança no trabalho, a proteção dos consumidores, a diversidade e respeito pelos direitos humanos. Assim, tanto são medidas sociais a inclusão de quotas nas administrações de grandes empresas como o *pro bono* promovido por sociedades de Advogados.

O *governance* diz respeito à organização e aos processos decisórios e fiscalizadores da empresa. Em especial, atende ao seu compromisso com a estruturação, transparência, independência vincado em matérias de responsabilidade e remuneração do órgão de administração, de auditoria e de controlo interno. A adoção de política interna segundo a qual o investimento da empresa podia apenas incidir sobre projetos com *ratings* altos e cuja cotação fosse calculada com base no respeito por critérios *ESG*⁷, seria um exemplo de medida *governance*. Apesar da sua patente importância, o *governance* é o “parente pobre” dos *ESG*, uma vez que acaba por ser ofuscado pelas questões ambientais e sociais⁸.

A definição dos critérios *ESG* é, não obstante, variável em função de cada sociedade⁹, uma vez que a aplicação dos mesmos dependerá sempre do concreto enquadramento factual. Tomemos o exemplo e contraponto entre três empresas.

Por um lado, uma empresa petrolífera, onde a estratégia empresarial em matéria *ESG* deverá, nesta linha, incidir substancialmente sobre temas ambientais, devido aos nefastos efeitos poluentes da sua atividade¹⁰. Por outro, uma empresa têxtil, na qual o

⁷ NELSON, Mathew, *Is your ESG data unlocking long-term value?*, EY (November 2021).

⁸ Ainda assim, e em linha com a necessidade de realçar os fatores de governação, a nova CSRD explana, no seu Considerando 50, as informações a divulgar quanto a estes fatores, em especial “*o papel dos órgãos de administração, de direção e de supervisão de uma empresa no que respeita às questões de sustentabilidade, os conhecimentos especializados e as competências necessárias para desempenhar esse papel (...), se a sociedade tem uma política em termos de incentivos oferecidos aos membros desses órgãos e relacionados com questões de sustentabilidade, e informações sobre os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos de uma empresa em relação ao processo de relato de sustentabilidade (...) informações sobre o combate à corrupção e ao suborno, bem como sobre atividades desenvolvidas e compromissos assumidos pela empresa com vista a exercer a sua influência política, incluindo as suas atividades de lóbi.*”

⁹ MUNRO, Andrew, *The Growth of ESG*, Guernsey (24 Maio 2022), vd.

<https://www.careyolsen.com/articles/growth-esg>.

¹⁰ Veja-se a decisão do Tribunal de Recurso de Haia, em janeiro de 2021, que declarou a Shell responsável pelos derrames de petróleo nas plantações nigerianas, acrescentando que as empresas têm um “dever de cuidado” para com as Comunidades que rodeiam os seus oleodutos, nomeadamente tomando medidas para identificar atempadamente tais fugas, vd. <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en->

principal critério *ESG* a considerar será o social, derivado da premente e sempre atual temática da mão de obra barata e pobres condições laborais. Por fim, o caso da sociedade financeira de crédito, onde o *governance* estará mais em jogo, tanto pela atividade desenvolvida como em razão dos mais recentes e mediáticos casos de corrupção.

O século XXI encontra-se igualmente marcado pelo conceito de propósito societário^{11|12}.

De acordo com o Manifesto de Davos de 2020¹³, assinado no Fórum Económico Mundial, o propósito societário prende-se com a criação de valor partilhado. No primeiro ponto do manifesto pode ler-se:

“The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. In creating such value, a company serves not only its shareholders, but all its stakeholders – employees, customers, suppliers, local communities and society at large. The best way to understand and harmonize the divergent interests of all stakeholders is through a shared commitment to policies and decisions that strengthen the long-term prosperity of a company”.

Colin Mayer sublinha outro aspeto essencial: a relação entre propósito e lucro. Defende que o propósito da empresa é endereçar os problemas dos *stakeholders* e enquanto o faz, gerará lucro, não sendo esse lucro, *per se*, o propósito da empresa¹⁴. Torna-se assim claro que não podemos desconsiderar a importância do lucro nas empresas¹⁵, pois estas nascem para gerar lucro, que conseqüentemente permite distribuição do mesmo pelos sócios, satisfazendo assim o seu principal interesse.

[contact/Organisatie/Gerechtshoven/Gerechtshof-Den-Haag/Nieuws/Paginas/Shell-Nigeria-liable-for-oil-spills-in-Nigeria.aspx](https://www.contact/Organisatie/Gerechtshoven/Gerechtshof-Den-Haag/Nieuws/Paginas/Shell-Nigeria-liable-for-oil-spills-in-Nigeria.aspx).

¹¹ FLEISCHER, Holger, *Corporate Purpose: A Management Concept and its Implications for Company Law*, ECGI – Law Working Paper N.º 561/2021, vd. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3770656.

¹² Segundo o artigo 1835 do Código Civil francês, alterado em 2019 pelo artigo 169.º da *Loi n.º 2019-486* de 22/05/2019, o contrato de sociedade pode prever “*une raison d’être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité*.”. Assim, o propósito societário define a razão de ser de uma empresa.

¹³ Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>.

¹⁴ MAYER, Colin, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press (2018).

¹⁵ Cfr. artigo 1.º, n.º 2, do CSC, que determina que as sociedades comerciais têm por objeto a prática de atos de comércio, ou seja, visam o lucro e isso caracteriza-as.

Adicionalmente, o lucro permite a realização de investimentos em novos projetos, que visam aumentar o valor da empresa. Alinhar a atuação da empresa com um propósito próprio e reger-se segundo os princípios *ESG* exige um investimento que não se pode dissociar da necessidade de criação de riqueza.

Neste sentido, Alex Edmans diferenciou a conceção de *pie-splitting*, que recusa, da conceção de *pie-growing*, que defende¹⁶. Assim, recusa a ideia de que o propósito societário tem como finalidade a divisão do valor criado, defendendo que o propósito societário visa aumentar o valor da empresa, demonstrando assim que o propósito societário não é adversário da criação de lucro para a empresa.

Larry Fink, *CEO* da gestora de fundos de investimento *BlackRock*, conhecido por endereçar anualmente uma carta aos *CEO's* de todo o mundo, baseou já várias cartas no propósito societário. Em especial, em 2020 escreveu:

*“Purpose is not a mere tagline or marketing campaign; it is a company’s fundamental reason for being – what it does every day to create value for its stakeholders. Purpose is not the sole pursuit of profits but the animating force for achieving them.”*¹⁷

Em 2018 escreveu *A Sense of Purpose*¹⁸ e em 2019 *Purpose and Profit*¹⁹, nas quais relaciona a necessidade de definição de um propósito com os bons resultados futuros.

Uma empresa não estará, então, com a definição de um propósito a afastar-se do lucro, mas a afastá-lo como critério exclusivo do processo decisório, onde agora se encontram os interesses dos diversos *stakeholders*.

A título exemplificativo, o propósito societário da *BlackRock* *“is to help more and more people experience financial well-being”*²⁰.

O mercado e o legislador estão fortemente atentos e reagem de acordo com estas crescentes preocupações. Nesta linha, encontramos intervenções regulatórias europeias no sentido de promover a sustentabilidade e realizar objetivos específicos²¹:

¹⁶ EDMANDS, Alex, *Grow the Pie*, Paperback, Novembro, 2021.

¹⁷ Disponível em <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>.

¹⁸ Disponível em <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>.

¹⁹ Disponível em <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>.

²⁰ Disponível em <https://www.blackrock.com/corporate/about-us/mission-and-principles>.

²¹ Além do rico contributo de cada diploma para o *ESG*, encontramos uma forte relação entre a sustentabilidade e o *compliance*, em especial uma vez que os critérios *ESG* permitem às empresas atingir a sustentabilidade, que é ela própria um fator chave do *compliance*.

- i. A Diretiva de divulgação de informação não-financeira (NFRD) (Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014)²², impõe um dever de divulgação de informações com o objetivo de reforçar a transparência e a coerência da informação não financeira, nomeadamente quanto a questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno;
- ii. A Diretiva IORP II (Diretiva (UE) 2016/2341 do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de dezembro de 2016)²³, estabelece normas comuns e visa melhorar a forma como os fundos de pensões profissionais são geridos, de forma a aumentar a transparência da informação aos aforradores de pensões e clarificar os procedimentos para a realização de transferências e atividades transfronteiriças;
- iii. A Diretiva dos acionistas II (Diretiva (UE) 2017/828 Do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de maio de 2017)²⁴, realça a importância do envolvimento efetivo dos acionistas, que incidirá na sua contribuição *“para um melhor desempenho financeiro e não financeiro das sociedades, inclusive no que se refere aos fatores ambientais, sociais e de governo, tal como referido, designadamente, nos Princípios para o Investimento Responsável promovidos pelas Nações Unidas”*;
- iv. O Plano de ação: financiar um crescimento sustentável da Comissão Europeia (2018)²⁵, sublinha que *“o nosso planeta enfrenta cada vez mais as imprevisíveis consequências das alterações climáticas e da escassez de recursos, [e por isso] é necessário tomar medidas urgentes para nos adaptarmos a um modelo mais sustentável”*, sendo um dos principais passos para a aplicação do Acordo de Paris e concretização da Agenda da União Europeia para o Desenvolvimento Sustentável;

²² Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

²³ Disponível em https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.354.01.0037.01.ENG.

²⁴ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32017L0828>

²⁵ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=DE>.

- v. O Pacto ecológico europeu, de 2019²⁶, complementado pelo Plano de investimento do pacto ecológico europeu, de 2020²⁷, mostra, segundo Ursula von der Leyen²⁸, Presidente da Comissão Europeia, “*como transformar o nosso modo de viver e trabalhar, de produzir e consumir, por forma a termos uma vida mais saudável e a tornar as nossas empresas inovadoras [e como t]odos podemos participar na transição e todos podemos beneficiar das oportunidades geradas*”;
- vi. O Regulamento de divulgação de finanças sustentáveis (SFDR) (Regulamento (UE) 2019/2088 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de novembro de 2019)²⁹, publicado no âmbito do plano de ação, exige que as entidades gestoras de ativos e consultores de investimento divulguem informações específicas sobre a forma como procedem à integração dos riscos de sustentabilidade;
- vii. O Regulamento taxonomia (Regulamento (UE) 2020/852 do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2020)³⁰, aprovado também no âmbito do plano de ação, tem como objetivo reorientar os fluxos de capital para o investimento sustentável, de forma que os investidores poderão reorientar os seus investimentos para tecnologias e empresas mais sustentáveis;
- viii. A Diretiva relativa à comunicação de informações sobre a sustentabilidade das empresas (CSRD) (Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de dezembro de 2022)³¹, recentemente aprovada, vem alterar a NFRD³² e estabelecer o dever de reporte regular relativo aos impactos das atividades prosseguidas pelas empresas, de forma a que os diferentes *stakeholders* possam analisar a sua performance não-financeira;

²⁶ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1588580774040&uri=CELEX:52019DC0640>.

²⁷ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0021>.

²⁸ Disponível em <https://bcsdportugal.org/pacto-ecologico-europeu/>.

²⁹ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019R2088>.

³⁰ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>.

³¹ Disponível em <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.

³² Nesta linha, estão também a ser preparados os *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), pela EFRAG, vd. <https://efrag.org/lab6>.

- ix. A proposta de diretiva sobre diligência devida (proposta do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de fevereiro de 2022)³³, relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade. Tal dever “*pressupõe que as empresas visadas pratiquem os comportamentos necessários e implementem as medidas, as estratégias e os procedimentos adequados para, por um lado, prevenir a ingerência prejudicial nos direitos humanos e no ambiente e, por outro lado, reagir (por via da correspondente mitigação e resolução) aos efeitos negativos concretamente causados*”³⁴.

Sublinham-se ainda o Regulamento Delegado (UE) 2022/1288 da Comissão, de 6 de abril de 2022³⁵, o Regulamento (UE) 2021/2139 da Comissão³⁶, os Regulamentos Delegados (UE) 2021/2178 da Comissão³⁷ e (UE) 2022/1214 da Comissão³⁸, o Regulamento (UE) 2016/1011 do Parlamento Europeu e do Conselho³⁹ conforme alterado pelo Regulamento (UE) 2019/2089 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de novembro de 2019⁴⁰ (Regulamento Benchmarks) e os Regulamentos Delegados que o complementam.

Tais marcos legislativos notáveis, encontram na sua implementação e concretização grandes desafios, não só a nível de aplicação⁴¹ e transposição nacional, mas de “evangelização”, no sentido de inculcar nas empresas o espírito destes instrumentos europeus e de, no fundo, as converter e render à evidência que é a importância e benefícios da adesão aos valores e princípios neles plasmados.

³³ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX%3A52022PC0071>.

³⁴ ANTUNES, Ana Filipa Morais, *ESG, sustentabilidade e dever de diligência empresarial – Desenvolvimentos recentes*, Governance Lab, 2022, disponível em <https://governancelab.org/esg-sustentabilidade-e-dever-de-diligencia-empresarial-desenvolvimentos-recentes/>.

³⁵ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32022R1288>.

³⁶ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32021R2139>.

³⁷ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32021R2178>.

³⁸ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32022R1214>.

³⁹ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/TXT/?uri=CELEX%3A32016R1011>.

⁴⁰ Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32019R2089>.

⁴¹ MACHADO, Miguel da Câmara, *It's not easy bein' green? (não é fácil ser verde?): Algumas dúvidas, medos e ansiedades sobre as dificuldades em saber o que são e como se cumprem os deveres “ESG” nos mercados financeiros, no final de 2022*, Revista de Direito Financeiro e Mercados de Capitais, Volume 4 (2022), n.º 14, vd. <https://rdfmc.com/artigos/>.

Daqui decorre ser necessário olhar às empresas não só como destinatários principais da regulamentação, pois nelas nascem os maiores problemas ambientais e sociais, mas também como os mais capazes concretizadores destas regras e princípios, que têm a faculdade de se fazer valer do *governance* como vantagem e solução⁴².

Não se pode, no entanto, criar um modelo universal de respeito pelos princípios *ESG* que se adote em toda e qualquer empresa, pois tem sempre de haver uma compatibilização entre os princípios e pressupostos que temos nos dias de hoje com a dimensão e natureza das empresas no mercado⁴³.

Neste contexto, propomo-nos estudar o *Chief ESG Officer* (“*CESGO*”), que julgamos ser uma figura societária emergente do período histórico aqui apresentado.

⁴² O *governance* tem um papel essencial nas empresas, por almejar a transparência e responsabilização dos órgãos sociais, objetivos que contribuem para o processo de decisão dos investidores no mercado. Existem já empresas de tratamento de dados, que fazem rankings de empresas com base em indicadores *ESG*, o que evidencia claramente a importância do respeito pelos mesmos, pois as empresas estarão assim não apenas a contribuir para a sociedade, como a garantir um melhor posicionamento no mercado.

⁴³ Cfr. Recomendação I.A do Código de Governo das Sociedades do IPCG, de 2018 e revisto em 2023, vd. <https://cgov.pt/base-de-dados/codigos-de-governo>.

II – O CHIEF ESG OFFICER

A consagração da figura tal qual a pensamos, como “evangelizadora” dos critérios ESG e protetora das preocupações crescentes dos *stakeholders*, irá implicar o reconhecimento, pela empresa, de uma necessidade⁴⁴. Tal reconhecimento encontra obstáculos, tanto pelo facto de estarmos a defender uma figura que não é (ainda) legalmente exigível como pelo seu objeto, tal qual apreciado no **capítulo I**, não estar isento de óbices^{45|46}.

A propósito da mudança cultural em apreço⁴⁷, existem preocupações que ocupam o conselho de administração, tais como alterações ao nível estrutural, derivadas da criação de uma função nova, a nível funcional, pela complexificação que a atividade da função irá exigir da empresa, e a nível financeiro, não só pela remuneração desta função, mas pelos custos que uma nova estratégia empresarial poderá acarretar.

A necessidade que carece de ser identificada é a de absorver, traduzir e concretizar as diversas normas aplicáveis neste domínio⁴⁸, trazendo o elemento de especialização às empresas e de articulação interna nestes temas.

⁴⁴ Neste sentido, Pia Heidenmark Cook, Chief Sustainability Officer do IKEA, afirma “*I feel like I get no all the time. I would say the first time you come to your peers or leadership with an idea, there’s a lot of no*”, cfr. PAGITSAS, Chrissa, *Chief Sustainability Officer At Work: How CSOs Build Successful Sustainability and ESG Strategies*, Apress (1st edition), (2022), p. 35

⁴⁵ Neste sentido, recentemente as Autoridades de Supervisão Europeia (ESAs) lançaram uma “*Call for evidence on Greenwashing*”, por forma a recolher informação quanto à perceção dos *stakeholders* relativamente ao fenómeno do *greenwashing*. Vd. <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esas-launch-joint-call-evidence-greenwashing>.

⁴⁶ Levantam-se também diversas questões em matéria de *enforcement*, uma vez que maioria dos instrumentos regulatórios deixam a previsão de sanções a cargo dos Estados Membros, que tardam na sua transposição, e por vezes, se baseiam num regime de “*comply or explain*”. Neste sentido, vd. António Garcia Rolo, Joana Frade e Julien Froumouh, e Lara Reis, em CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe, *The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, (2022), p. 215, 232, 237 e 308.

⁴⁷ CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 227.

⁴⁸ A sua complexidade e a mudança que representarão nas empresas é sublinhada pelos prazos concedidos para implementação, por exemplo da CSRD, que ocorrerá de forma faseada, tanto no tempo como quanto às empresas que terão de a aplicar.

Tal reveste importância patente para as organizações, nomeadamente devido às consequências contraordenacionais emergentes do incumprimento de normas em matéria de sustentabilidade, que aceleram e alertam o órgão de administração para a necessidade de agir⁴⁹. Este carácter punitivo acelerou naturalmente a perceção, por parte das entidades obrigadas, da importância de compreender o que realmente lhes é imposto pelos princípios *ESG*.

Tal como vimos nascer a função de verificação do cumprimento com a emergência do *Compliance Officer*, por imposição legal e regulamentar⁵⁰, propugna-se pelo nascimento da função de implementar e controlar ativamente as normas em matéria ambiental, social e de boa governança, em vigor e emergentes, com a conceção do *CESGO*.

Para além do paralelismo estabelecido, entre a figura do *Compliance Officer*⁵¹ e do *ESG Officer*, identificamos entre eles uma relação essencial para o bom funcionamento da empresa⁵². Faz parte do cerne da função do *Compliance Officer* ter uma visão holística e agregadora da empresa, por forma a garantir que todas as políticas, procedimentos e mecanismos de cumprimento implementados são coerentes e eficientes. Nessa medida, tem uma função supervisora e consultiva em matéria *ESG*, mas será ao *CESGO* a quem cabe, indo além da verificação do cumprimento, ter uma intervenção inovadora na criação de mecanismos dirigidos ao cumprimento normativo em matéria de sustentabilidade⁵³.

⁴⁹ Tal é o caso, como veremos mais à frente, do Decreto-Lei 89/2017, de 28 de julho, da Lei 50/2020, de 25 de agosto, da Lei 27/2020, de 23 de julho, do Decreto-Lei n.º 109-H/2021, de 10 de dezembro, do Decreto-Lei n.º 109-F/2021, de 9 de dezembro e da Norma Regulamentar n.º 4/2022 da ASF, de 26 de abril.

⁵⁰ Cfr. artigo 270.º do Regulamento Delegado n.º 2015/35 da Comissão, de 10 de outubro de 2014, artigo 58.º e seguintes da Norma Regulamentar da ASF n.º 4/2022-R, de 26 de abril, e artigo 28.º do Aviso n.º 3/2020 do Banco de Portugal, de 15 de julho de 2020, e artigo 4.º do Regulamento da CMVM n.º 2/2020.

⁵¹ O *Compliance Officer* surge da necessidade de garantir o cumprimento da avalanche de normas aplicáveis e de aplicar e pôr em prática os mecanismos adequados a tal cumprimento, compreendendo e dominando a complexidade técnica de tais normas.

⁵² No sentido de ser claro que a verificação do cumprimento em matéria de sustentabilidade é uma competência do *Compliance Officer*, tal como em matéria de proteção de dados e de branqueamento de capitais.

⁵³ Deixar tais funções a cargo do *Compliance Officer* representaria uma sobrecarga da função, que se ocupa já de diversas áreas, como gestão de informação, crime financeiro, conduta de negócio e integridade de mercado, cfr. EHRET, Todd, *INSIGHT: ESG is more than just a new burden for*

De acordo com a análise levada a cabo por diversos estudos⁵⁴, a regulação da sustentabilidade nas empresas desenvolve-se através de três etapas principais, as chamadas “*Sustainability Self-Regulation Stages*”⁵⁵:

- i. A “*Compliance Stage*” tem como ponto de partida o reconhecimento de uma necessidade de mudança. Nesta etapa inicial, o foco está na tomada de medidas estratégicas sustentáveis simples e em conformidade, de forma gradual e cada vez mais consciente e intencional, movidas pelo objetivo de sensibilizar e reforçar a importância da sustentabilidade junto de quem toma decisões;
- ii. A “*Efficiency Stage*” implica estar já sedimentado o reconhecimento da importância da sustentabilidade, uma vez que nesta etapa se colocarão em prática medidas proactivas e não apenas reativas em matéria de sustentabilidade. O foco desta fase é tornar a sustentabilidade parte integrante do DNA da empresa, envolvendo os colaboradores e implementando medidas concretas que implicam mudanças no exercício das suas atividades do dia a dia;
- iii. Na “*Innovation Stage*” a empresa será alavancada e criar-se-á valor pela integração da sustentabilidade no modelo de negócio. A sustentabilidade passará de um custo e risco para uma oportunidade e vantagem competitiva – o fenómeno apelidado de “*green to gold*”⁵⁶.

Com o surgimento da função, estamos, na prática, a falar de incorporar na forma de trabalhar de uma empresa um conjunto de princípios e uma cultura bastante díspar

compliance, Reuters, (2021), vd. <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-esg-new-compliance-obligations-idUSKBN2ER1WP>.

⁵⁴ EDELMAN, Lauren B. e TALESH, Shauhin, *To Comply or Not to Comply—That Isn’t the Question: How Organizations Construct the Meaning of Compliance*, em *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*, editado por Christine Parker & Vibeke Lehmann Nielsen (2011), p. 116.

⁵⁵ MILLER, Kathleen e SERAFEIM, George, *Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?*, Oxford University Press, (2014), vd.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2411976, e REIS, Lara, *How can Compliance steer Companies to deliver on ESG goals?*, em CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, pp. 316-318.

⁵⁶ ESTY, Daniel C., and WINSTON, Andrew S., *Green to Gold: How smart companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and build Competitive advantage*, Yale University Press, 2006.

daquela que típica e historicamente pauta a estrutura e funcionamento de uma empresa. Em especial, por nos afastarmos do entendimento de Milton Friedman⁵⁷.

O caminho que estamos a traçar cruza-se, no entanto, com o de Henry Ford⁵⁸, autor da célebre frase: “*A company that makes nothing, but money is a poor business*”.

⁵⁷ Focado no propósito lucrativo da empresa e defensor de que não se pode falar de responsabilidade social das empresas, uma vez que a responsabilidade cabe às pessoas singulares, e de que no contexto da empresa o foco recairá sobre a responsabilidade dos administradores e gestores, que pautam a sua conduta exclusivamente no interesse dos seus acionistas, vd. ENRIQUES, Luca, *ESG and Shareholder Primacy: Why they can go together*, em CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, pp. 132-133.

⁵⁸ Disponível em <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/05/31/21-quotes-from-henry-ford-on-business-leadership-and-life/?sh=5f7c1a48293c>.

II. 1 – Conceito, perfil estrutural e funcional

II. 1.1. – Conceito

Importa começar por clarificar a terminologia utilizada para designar a função que propomos. Em diversos e mais antigos textos é utilizado o termo *Chief Sustainability Officer (CSO)*⁵⁹ para abordar o cargo responsável pela sustentabilidade nas empresas e, mais recentemente, refere-se ao mesmo com funções ligadas aos *ESG*⁶⁰.

Para compreender este fenómeno, importa recuar à análise levada a cabo no **capítulo I** deste trabalho, pois o cerne da questão está no conceito de sustentabilidade, como o entendemos nos dias de hoje, no seu sentido holístico. Indo, portanto, além do que será a sustentabilidade de uma empresa *proprio sensu*, do ponto de vista financeiro e contabilístico. A evolução histórica daquilo que é a sustentabilidade trouxe-nos até aos dias de hoje, onde os conceitos de sustentabilidade e *ESG* não se distinguem, mas complementam, não podendo o conceito de sustentabilidade existir sem se considerarem os critérios *ESG*.

Desta forma, compreendemos que a diferença das duas denominações não assenta numa verdadeira distinção, mas sim numa aproximação diferente ao mesmo conceito, pelo que a denominação como *CSO* ou *CESGO* não confere à figura diferente função ou posição, e segundo o nosso entendimento, são uma e a mesma figura^{61|62}, apenas classificadas em diferentes momentos históricos.

O *CESGO* é, como o entendemos, a pessoa responsável pela identificação e mitigação dos riscos e oportunidades inerentes aos critérios *ESG*, bem como por conhecer

⁵⁹ O primeiro cargo atribuído com a denominação de *Chief Sustainability Officer* data de 2004, e foi atribuído pela DuPont a Linda Fisher, vd. WEINREB, Ellen, *CSO BACK STORY: How Chief Sustainability Officers Reached the C-Suite*, Weinreb Group, (2011), p. 7, vd. <https://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2011/09/CSO-Back-Story-by-Weinreb-Group.pdf>.

⁶⁰ Cfr. PAGITSAS, Chrissa (2022), *op. cit.*

⁶¹ Mesmo que assim não se entendesse, não faria sentido que, no limite, as duas figuras coexistissem numa mesma empresa, pois as funções atribuídas são semelhantes em essência e ambos se regem sobre os mesmos princípios e com vista aos mesmos fins.

⁶² Neste sentido, Lara Reis: “*Research shows that the pace and manner in which companies navigate through the sustainability development stages discussed above, improves with the formal creation of a function dedicated to ESG matters: the Chief Sustainability Officer*”, cfr. CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 319.

e prover pelo cumprimento dos normativos em vigor e emergentes na matéria. Dentro das empresas, desempenha a função de partilha de informação com o órgão de administração, por forma a disseminar uma cultura de sustentabilidade, com vista à coordenação das decisões a tomar por tal órgão com os objetivos e metas sustentáveis traçados.

II. 1.2. – Perfil estrutural e funcional

A construção desta figura não terá, a nosso ver, de revestir uma configuração de órgão ou mesmo de se integrar num órgão social, uma vez que a característica chave do *CESGO* reside na posição estratégica que ocupe dentro da empresa.

Compreender a função e a figura implica identificar o papel que terá a desempenhar tanto no plano interno como no plano externo de uma empresa, por considerarmos que o *CESGO* não se trata de um mero peão na organização e reconhecermos que o mesmo tem um caminho de legitimação longo a percorrer não só dentro da organização, junto do órgão de administração e dos seus pares, mas também de “*show-off*”⁶³, e não *greenwash*, para fora da organização, na relação com o mercado e com os demais *stakeholders*.

II. 1.2.1. – Plano Interno

No plano interno, a missão do *CESGO* será a de levar a cabo o processo de harmonização e “evangelização”, como vista à construção de alicerces na organização, sustentados na confiança, mas também na ativa demonstração da validade e bondade comercial das suas intervenções. Apenas através da uniformização de valores, poderá o *CESGO* comunicar com os órgãos sociais da empresa e demais intervenientes, e adiante pôr em prática as suas funções⁶⁴.

Para tal, sublinha-se a importância de construir uma boa relação com todos os elementos da empresa em que se insere, de forma a promover as sinergias necessárias à

⁶³ No sentido em que, como já vimos, o mercado se tem movimentado em larga medida em conformidade com as preocupações de sustentabilidade, o que se manifesta não só pelas suas escolhas de consumo como no processo de investimento.

⁶⁴ Neste sentido, Ezgi Barcenas, CSO da Anheuser-Busch InBev, in PAGITSAS, Chrissa (2022), *op. cit.*, p. 22

partilha contínua de conhecimento, ao aproveitamento de recursos e ao aumento de valor para a empresa, promovendo uma interação cooperativa e não disruptiva.

Quanto às funções, no concreto, a desempenhar pelo *CESGO*, consideramos serem essencialmente aquelas que se elencam e descrevem na tabela abaixo.

<i>Funções</i>	<i>Descrição</i>
i. <i>Apoio na definição do propósito societário</i>	Conforme escrevemos no capítulo I, o propósito societário resume a razão fundamental de existência da empresa ⁶⁵ . Neste sentido, o <i>CESGO</i> beneficiará das já referidas sinergias para compreender o negócio e auxiliar a construir o propósito da empresa em que inicia funções.
ii. <i>Apoio na redação de políticas internas</i>	Em particular, deverá intervir ou ser consultado em políticas como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ política sobre a integração de riscos em matéria de sustentabilidade no processo de tomada de decisão de investimento⁶⁶; ▪ políticas de diligência devida relativamente a impactos negativos de decisões de investimento; ▪ políticas de remuneração⁶⁷; ▪ políticas de neutralidade climática; ▪ política de conceção e aprovação de produtos.
iii. <i>Preparação de documentos de reporte e prestação de informação</i>	Em especial, o relatório de divulgação de informação não financeira, vulgo relatório de sustentabilidade ⁶⁸ . Também quanto às informações a divulgar por razões de transparência em matéria de sustentabilidade ^{69/70} .
iv. <i>Implementação de programas de formação</i>	Com vista à implementação das políticas elaboradas e por forma a sensibilizar todos os colaboradores

⁶⁵ Cfr. Larry Fink em <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>.

⁶⁶ Artigo 3.º da SFDR.

⁶⁷ Artigo 78.º da Norma Regulamentar da ASF n.º 4/2022-R.

⁶⁸ Artigo 66.º-B do CSC e NFDR.

⁶⁹ SFDR e Regulamento de Taxonomia.

⁷⁰ Cfr. Recomendação VII.8. do Código de Governo das Sociedades do IPCG, de 2018 e revisto em 2023, vd. <https://cgov.pt/base-de-dados/codigos-de-governo>.

	para as melhores práticas a adotar em matéria de sustentabilidade.
v. <i>Elaboração de mapas de implementação e/ou de impacto de novas normas</i>	A implementação e cumprimento de novas normas implica o estudo e identificação de <i>gaps</i> a colmatar com novas políticas e procedimentos.
vi. <i>Aconselhamento em matéria de boa governança</i>	Em temas como composição dos órgãos de governo societário, processos de tomada de decisão, modelo de incorporação das tendências emergentes <i>ESG</i> , em matéria de recursos humanos, entre outros.
vii. <i>Revisão de contratos e outros documentos legais</i>	Pensamos em: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos de trabalho com cláusulas incompatíveis com a dimensão <i>S</i> dos critérios <i>ESG</i>, quanto, por exemplo, às condições acordadas em matéria de segurança no trabalho; ▪ Contratos de fornecimento ou de subcontratação; ▪ Questionários de perfil do investidor; ▪ Informações pré-contratuais, condições gerais, particulares e DIFs; ▪ Entre outros.
viii. <i>Avaliação e gestão de riscos ESG</i>	O percurso e plano de atividades do <i>CESGO</i> depende necessariamente da análise e avaliação de riscos inerentes ao <i>ESG</i> , por forma a identificar falhas e pontos de melhoria e de foco da sua atuação.

Tabela 1 – As Funções do CESGO dentro da organização

Pese embora as tarefas generalizadamente elencada na Tabela acima, e a nossa convicção de que a figura deve estar presente em todas as empresas, o ambiente regulatório internacional e nacional em vigor, impõe já obrigações a certas empresas.

No ordenamento jurídico português, destacamos os seguintes diplomas:

- Decreto-Lei 89/2017, de 28 de julho⁷¹, que transpôs a NFRD, e veio estabelecer obrigações de divulgação não financeira a grandes empresas e grupos;

⁷¹ Foram alterados os artigos 65.º, 451.º e 528.º do CSC e o artigo 245.º-A (atual 29.º-H) do Código de Valores Mobiliários (“CdVM”), e aditados os artigos 66.º-B, 508.º-G e 546.º ao CSC.

- Lei 50/2020, de 25 de agosto, que transpôs a diretiva dos acionistas II, e se aplica a sociedades cotadas⁷²;
- Lei 27/2020, de 23 de julho, que operou a transposição da IORP II e aprovou regime jurídico da constituição e do funcionamento dos fundos de pensões e das entidades gestoras de fundos de pensões⁷³;
- Decreto-Lei n.º 109-H/2021, de 10 de dezembro, que aprovou o regime das empresas de investimento e transpôs a diretiva delegada (UE) 2021/1269⁷⁴;
- Decreto-Lei n.º 109-F/2021, de 9 de dezembro, que alterou o regime geral dos organismos de investimento coletivo⁷⁵ e transpôs a diretiva delegada (UE) 2021/1270 da Comissão de 21 de abril de 2021, incidindo sobre o regime dos organismos de investimento coletivo em valores mobiliários⁷⁶;
- Norma regulamentar n.º 4/2022 da ASF, que teve em contra a SFDR nos artigos 80.º, n.º 3, e 83.º, n.º 3, em matéria de remuneração.

Com a perceção da importância do tema e da gradual harmonização de princípios, diferentes preocupações e temas emergem do confronto dos *ESG* com outras matérias, a que o *CESGO* terá de atender. Tal que, recentemente, Rita Prates chamou à atenção para o tema “*ESG e Concorrência*”, alertando para o facto de apesar das “*políticas de ESG [serem] cada vez mais percecionadas como essenciais, (...) no seu cumprimento as*

⁷² Alterou o CdVM quanto ao conteúdo da Política de Remuneração, pela adição do artigo 26.º-C, e quanto à Política de Envolvimento, pela adição do 251.º-B (atual artigo 26.º-I).

⁷³ Sublinham-se em matéria de investimento, os artigos 53.º, n.º 4, e 57.º, n.º 3; quanto ao sistema de governação, o artigo 108.º, n.º 2, alínea c); em matéria de gestão de riscos, os artigos 118.º, n.º 5, alínea j), e 119.º, n.º 6, alínea d); e em matéria de requisitos de informação a prestar aos participantes potenciais e informação inicial aos participantes, os artigos 155.º, n.º 1, alínea c), e 156.º, alínea m).

⁷⁴ Alterou o CdVM (artigos 309.º-I, n.º 4, alínea c), 309.º-J, n.º 4, alínea a) e n.º 4, alínea d), subalínea ii), 309.º-K, n.º 2, alínea a) e n.º 3, alínea a), 309.º-L, n.º 1, alínea b) e n.º 4, alínea b), e 309.º-N, n.º 2) e ao Regime Jurídico da Conceção, Comercialização e Prestação de Serviços de Consultoria Relativamente a Depósitos Estruturados (artigos 2.º, alínea d), 14.º, n.º 1, alínea a) e alínea b), subalínea ii), e alínea k), e n.º 2, alínea b), 15.º, n.º 1, alíneas e), f) e l)). No regime das empresas de investimento aprovado sublinha-se o artigo 41.º.

⁷⁵ Revogado pelo Decreto-Lei n.º 27/2023, de 28 de abril, que aprovou o regime de gestão de ativos.

⁷⁶ Foram alterados, em matéria de sustentabilidade, os artigos 2.º, 72.º-A, 74.º, 78.º-A, 79.º-H, 79.º-I, 79.º-K e 88.º-B.

*empresas não estarão isentas das suas obrigações relativas ao cumprimento das regras da concorrência*⁷⁷.

Também a aprovação da Lei n.º 98/2021, de 31 de dezembro (“Lei Bases do Clima”) promoveu a articulação do Direito Fiscal com os *ESG*, em especial nos seus artigos 28.º e seguintes. Entre outros, prevê a criação e implementação pelo Governo de uma nova categoria de deduções fiscais que se apelidou de **IRS Verde**, com o objetivo de beneficiar “os sujeitos passivos que adquiram, consumam ou utilizem bens e serviços ambientalmente sustentáveis, tendo em vista a adoção de comportamentos individuais que defendam o ambiente e reduzam a pegada ecológica” (cfr. artigo 30.º).

II. 1.2.2. – Plano Externo

No plano externo, o *CESGO* terá o papel fundamental de gerir o conflito de interesses inerente à relação entre a empresa e os diferentes *stakeholders* bem como tomar opções firmes e que reflitam o propósito da função. Tal gestão passa por compreender os diversos interesses em causa, saber comunicá-los ao órgão de gestão da empresa e sugerir medidas adequadas e proporcionais para mediar os conflitos.

Os interesses a que nos referimos, e como referimos, dependem do *stakeholder* em causa:

i. Trabalhadores

Têm especial interesse na garantia de boas condições de trabalho, tanto a nível dos direitos humanos como nos valores da empresa em que trabalham, o que envolve preocupações sociais e ambientais da empresa, o transparente funcionamento dos órgãos sociais, as linhas de reporte e o modelo de gestão.

ii. Fornecedores e clientes

Prezam cada vez mais o negócio com empresas socialmente responsáveis e preocupadas com os impactos ambientais do seu negócio, tenderão a evitar, nomeadamente, empresas que recorrem a mão de obra ilegal, que promovem más condições de trabalho ou que não procuram mitigar o seu impacto ambiental.

⁷⁷ PRATES, Rita, *ESG e Concorrência, a história que começa a ser escrita*, Advocatus, (2022), vd.

<https://eco.sapo.pt/opiniao/esg-e-concorrencia-a-historia-que-comeca-a-ser-escrita/>.

Neste sentido, levam a cabo medidas de diligência devida, para apreciar a sua compatibilidade com um potencial parceiro de negócio, com vista a não estabelecer relações com contrapartes que desrespeitem, durante a condução dos seus negócios, os direitos humanos, em particular, a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia⁷⁸, quanto à proibição da escravidão e trabalho forçado (cfr. artigo 5.º), à não discriminação (cfr. artigo 21.º), aos direitos das crianças e proibição de trabalho infantil (cfr. artigos 24.º e 32.º), às condições de trabalho justas e equitativas (cfr. artigo 31.º e Declaração Tripartida de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social⁷⁹), à proteção da saúde e do ambiente (cfr. artigos 19.º e 37.º), ao direito dos consumidores (cfr. artigo 38.º), entre outros.

iii. Investidores

Avaliam o potencial de uma empresa, não olhando apenas ao seu lucro ou EBITDA⁸⁰, mas a um leque complexo de fatores onde se inclui necessariamente a consciência social e ambiental da empresa, aliada ao seu modelo de negócio e de transparência⁸¹. Como tal, carecem de um nível de informação superior e uniformizado.

iv. Comunidade

Tanto as pessoas diretamente afetadas pela atividade da empresa como aquelas que potencialmente o serão, a qualquer nível⁸², levantam um conjunto de

⁷⁸ Disponível em https://commission.europa.eu/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/eu-charter-fundamental-rights_en.

⁷⁹ Disponível em https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_579899/lang--en/index.htm.

⁸⁰ Estamos a falar dos *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. O EBITDA serve como indicador, que, ao eliminar os efeitos das decisões de financiamento, permite ao investidor analisar e comparar o desempenho e a rentabilidade de uma empresa, inclusive face a outras no mercado.

⁸¹ NELSON, Mathew, *Is your ESG data unlocking long-term value?*, EY, (2021), vd.

https://www.ey.com/en_gl/assurance/is-your-esg-data-unlocking-long-term-value.

⁸² Neste sentido, a recente notícia de que a associação ambientalista Último Recurso “vai colocar o Estado em tribunal, alegando “omissão de ação” do Governo no combate à crise climática, com vista a obter uma sentença que reforce o compromisso de Portugal contra as alterações climáticas”, cfr. <https://www.dn.pt/sociedade/associacao-ambiental-poe-estado-em-tribunal-por-cao-da-lei-de-bases-do-clima--15395304.html>.

interesses vastíssimo, como, por exemplo, o impacto de barulhos ou emissão de gases nas pessoas que vivem nas imediações de uma empresa, a perpetuação de más condições de trabalho e trabalho mal pago, ou o aproveitamento das empresas para desenvolvimento de esquemas fiscais desleais.

v. Reguladores (CMVM, BdP e ASF)

Devido aos mencionados avanços regulatórios na matéria, terão cada vez mais parâmetros de sustentabilidade a fiscalizar nas empresas e precisarão de uma ponte com as mesmas, que lhes permita obter e transmitir informação^{83|84}.

⁸³ Vd. Circular 001/2023 – Gestão de Ativos – Deveres de divulgação em matéria de sustentabilidade na gestão de organismos de investimento coletivo, em

<https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Circulares/Pages/circulares1.aspx?pg>

⁸⁴ Vd. Circular da ASF n.º 6/2023, de 2 de maio relativa à consideração de fatores ambientais, sociais e de governação na declaração de princípios da política de investimento de fundos de pensões, em

<https://www.asf.com.pt/NR/exeres/E5751465-91BA-4E1E-A963-CCA321933A70.htm>.

II. 2 – Enquadramento orgânico-funcional

O *CESGO* poderá assumir as mais variadas manifestações orgânico-funcionais numa empresa, existindo tantas formas de se enquadrar numa empresa quantas empresas existam no mundo. Não se trata, pois, de uma configuração “*one size fits all*”, uma vez que a sua expressão nas empresas deverá respeitar o princípio da proporcionalidade⁸⁵⁸⁶.

No presente trabalho, analisaremos o exercício da função de forma unipessoal, ora assumindo a posição de administrador, ora não assumindo a posição de administrador, e o exercício da função de forma colegial, sob a forma de um comité ou grupo de trabalho.

II. 2.1. – Soluções unipessoais

II. 2.1.1. – O *CESGO* como administrador

A titularidade de membro do órgão de administração⁸⁷ acarreta a vantagem de permitir ao *CESGO* intervir e funcionar como verdadeiro contrapeso face à “miopia” típica deste órgão, essencialmente focado no lucro e nos resultados financeiros da empresa.

O enquadramento legal e funcional do *CESGO* neste cenário não apresenta novidade, face ao regime legal previsto nos artigos 64.º, 71.º e seguintes, 390.º a 412.º e 424.º e seguintes do Código das Sociedades Comerciais (“CSC”).

Assim, por razões de estudo e comparação das possíveis configurações da figura, iremos analisar os traços de regime mais relevantes.

O artigo 64.º do CSC contém um “*critério geral de atuação da administração, o qual corresponde tecnicamente a uma cláusula geral*”⁸⁸ que impõe aos gerentes e

⁸⁵ Cfr. Recomendação VII.4. do Código de Governo das Sociedades do IPCG, de 2018 e revisto em 2023, vd. <https://cgov.pt/base-de-dados/codigos-de-governo>.

⁸⁶ CÂMARA, Paulo, *The systemic interaction between Corporate Governance and ESG*, em CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 11 e 23.

⁸⁷ No presente trabalho, será considerado o regime das Sociedades Anónimas, onde é típica a existência de administradores e onde, ao contrário das Sociedades por Quotas, não existe uma lógica familiar pouco propícia à inserção de funções específicas e individualizadas.

⁸⁸ OLAVO CUNHA, Paulo, *Direito das Sociedades Comerciais*, Almedina (7ª edição), (2019), pp. 563-564

administradores o respeito pelos deveres de cuidado e de lealdade, “*deveres [que] emergem fundamentalmente da relação interna do administrador com a sociedade, ainda que possa ter reflexo (nomeadamente a sua omissão ou cumprimento defeituoso) na relação externa com outros sujeitos (credores, Estado, sócios, trabalhadores e outros terceiros especialmente interessados [os stakeholders])*”⁸⁹.

Os deveres de cuidado, previstos no n.º 1, alínea a), do referido artigo, exigem que o administrador empregue “*a diligência de um gestor criterioso e ordenado*” no exercício da sua função, devendo para o efeito ter disponibilidade, competências técnicas e conhecimento sobre a atividade da sociedade⁹⁰.

Os deveres de lealdade, previstos no n.º 1, alínea b), do referido artigo, implicam que o administrador exerça a sua função no interesse da sociedade⁹¹, atendendo não só aos interesses dos sócios como aos interesses dos *stakeholders*, que se entendem relevantes para a sustentabilidade da sociedade⁹².

Recai também sobre os administradores, nos termos dos artigos 71.º e seguintes do CSC, responsabilidade por danos resultantes da preterição de deveres a que estão adstritos ou por violação das normas a que devem obediência por lei, podendo responder para com a sociedade, para com sócios em favor da sociedade ou para com credores sociais. De tal forma que, o artigo 403.º, n.º 4, do CSC considera justa causa de destituição do administrador “*a violação grave dos deveres do administrador e a sua inaptidão para o exercício normal das respectivas funções.*”

Em especial, o artigo 72.º, n.º 1, do CSC “*estabelece uma presunção de culpa relativamente à atuação dos administradores (...) em termos de os responsabilizar para com a própria sociedade*”⁹³. A presunção é, não obstante, ilidível, permitindo excluir a responsabilidade dos administradores que “*demonstrem que a sua intervenção foi ponderada, ocorreu de forma pessoalmente desinteressada e consistiu numa prática*

⁸⁹ DIAS, Gabriela Figueiredo, *Código das Sociedades em Comentário*, Volume I, Almedina, 2013, pp. 726-727.

⁹⁰ DIAS, Gabriela Figueiredo, 2013, *op. cit.*, pp. 730 a 737.

⁹¹ Quanto ao conceito de interesse social, observa-se um claro abandono da conceção que o limitava aos interesses egoísticos dos sócios, incluindo agora os interesses dos *stakeholders* e tendo como referência a sustentabilidade da organização, compatibilizando-se os deveres aplicáveis com a evolução característica do século XXI.

⁹² DIAS, Gabriela Figueiredo, 2013, *op. cit.*, pp. 742 a 744.

⁹³ OLAVO CUNHA, Paulo, 2019, *op. cit.*, pp. 891-892

normal e adequada de gestão”, ao abrigo da *business judgement rule*, prevista no n.º 2 do referido artigo⁹⁴.

Os administradores são ainda solidariamente responsáveis com a sociedade pelos danos a ressarcir, sem prejuízo de eventual direito de regresso (cfr. artigo 73.º)⁹⁵.

Em termos de responsabilidade, podem ainda os sócios ser processados, em benefício da sociedade, por esta ou pelos sócios da mesma, nos termos do artigo 75.º do CSC⁹⁶. Os sócios que, individual ou de forma agregada, detenham 2% do capital de sociedade cotada ou 5% de sociedade não cotada, podem ainda propor uma ação social de responsabilidade contra os administradores, com vista a obterem reparação por danos em favor da sociedade (cfr. artigo 77.º, n.º 1, do CSC)⁹⁷.

Como administrador, o *CESGO* poderá atuar ao abrigo dos poderes de representação que lhe são conferidos e que estão previstos no artigo 408.º do CSC e ver-lhe atribuída pelo conselho de administração delegação quanto a temas *ESG*, ao abrigo do artigo 407.º, n.º 1, do CSC. Contudo, por via do n.º 2 do referido artigo, as competências a desempenhar seriam necessariamente encurtadas, nomeadamente por não poder exercer as competências previstas nas alíneas a) a m) do artigo 406.º do CSC⁹⁸.

De entre as diferentes competências atribuídas ao órgão de administração, previstas nos artigos 405.º e 406.º do CSC, identificam-se na tabela abaixo aquelas em que o papel do *CESGO* assumirá grande importância. Ainda que por via do artigo 407.º, n.º 2, do CSC este não possa sobre elas deliberar⁹⁹, todo o trabalho por detrás da posterior deliberação do conselho beneficiará da sua intervenção.

<i>Competência</i>	<i>Base legal</i>	<i>Papel do CESGO</i>
--------------------	-------------------	-----------------------

⁹⁴ OLAVO CUNHA, Paulo, 2019, *op. cit.*, pp. 892-893, e OLIVEIRA, Ana Perestelo de, *Manual de Governo das Sociedades*, Almedina, fevereiro 2022, p. 266.

⁹⁵ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, e RAMOS, Maria Elisabete, *Código das Sociedades em Comentário*, Volume I, Almedina, 2013, pp. 856 a 864.

⁹⁶ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, e RAMOS, Maria Elisabete, 2013, *op. cit.*, pp. 875 a 881, e OLAVO CUNHA, Paulo, 2019, *op. cit.*, pp. 894-896.

⁹⁷ ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, e RAMOS, Maria Elisabete, 2013, *op. cit.*, pp. 886 a 891.

⁹⁸ Sobre a chamada “delegação imprópria”, vd. MARTINS, Alexandre de Soveral, *Código das Sociedades em Comentário*, Volume VI, Almedina, 2013, pp. 423 a 425.

⁹⁹ MARTINS, Alexandre de Soveral, 2013, *op. cit.*, p. 424.

<i>Gestão das atividades da sociedade</i>	Artigo 405.º do CSC	Propor ao conselho de administração e elaborar medidas não financeiras e <i>ESG</i> .
<i>Pedido de convocação de assembleias gerais</i>	Artigo 406.º, alínea c), do CSC	Promover a abordagem de assuntos relacionados com <i>ESG</i> , solicitando a convocatória de assembleias gerais ou, na sequência de convocação pelo conselho de administração, solicitar a inclusão de pontos na ordem do dia assuntos relevantes.
<i>Relatórios e contas anuais</i>	Artigo 406.º, alínea d), do CSC	Elaborar o relatório de divulgação de informações não financeiras, vulgo relatório de sustentabilidade ¹⁰⁰ . No cumprimento desta função, o <i>CESGO</i> levará em conta as <i>guidelines</i> existentes e vindouras, como é o caso dos <i>ESRS</i> ¹⁰¹ .
<i>Modificações importantes na organização, estrutura e modelo de negócio da empresa</i>	Artigo 406.º, alíneas g), h), i), j) e m), do CSC	Ao nível do <i>governance</i> e na premissa de desenvolver uma atividade mais sustentável, identificar deficiências e oportunidades de negócio. Propor, no âmbito do órgão de administração, modificações importantes na organização, que se traduziriam, por exemplo, na adoção de medidas com vista a cumprir novas normas. As alterações estruturais e de negócio, como reduções da atividade, estabelecimento de cooperações, mudança de sede, aumentos de capital ou projetos de transformação, beneficiam da intervenção do <i>CESGO</i> , que trará uma visão alargada de tais operações, podendo nelas identificar problemas ou benefícios ao nível do respeito e proteção dos critérios <i>ESG</i> aliados ao objetivo de ter uma organização sustentável, em sentido holístico, abarcando as dimensões financeira, ambiental,

¹⁰⁰ Por exemplo, no setor dos serviços financeiros, nos termos do Regulamento (UE) 2019/2088 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de novembro de 2019.

¹⁰¹ Recentemente foi aprovada a CSRD, e nessa sequência de novidades fala-se também na futura aprovação dos ESRS, em discussão no *European Financial Reporting Advisory Group*, que se somam à legislação europeia já apresentada no capítulo I, e que realçam uma vez mais a necessidade de endereçar, compreender e dominar a crescente complexidade normativa do campo da sustentabilidade.

social e de boa governação, de forma harmoniosa.

Tabela 2 - O Papel do CESGO no domínio das Competências do conselho de administração

Outro traço de regime prende-se com a obrigatoriedade de prestação de caução, prevista no artigo 396.º do CSC. O administrador está, nestes termos, adstrito à conceção de uma garantia pelo desempenho das suas funções “*com a finalidade de garantirem o ressarcimento de eventuais danos resultantes de atuação culposa no exercício das suas funções*”¹⁰², uma vez que o desempenho das mesmas é potencialmente danoso e pode, de algum modo, prejudicar a sociedade, sendo assim necessário acautelar a existência de uma quantia para responder por tais danos. Paulo Olavo Cunha entende que a caução deverá hoje ser prestada “*não apenas em benefício da sociedade, mas de titulares de indemnização*” (vulgo, *stakeholders*)¹⁰³.

Cabe por fim, mencionar o tema da vinculação da sociedade, que se encontra previsto no artigo 409.º do CSC. De acordo com o mesmo, os atos de administradores, incluindo o *CESGO*, praticados em nome da sociedade e dentro dos poderes conferidos por lei, vinculam a sociedade perante terceiros.

II. 2.1.2. – O CESGO não administrador

A assunção de um cargo de administrador implica uma responsabilidade particular e onerosa, bem como atribuir à função uma importância que não se reconhece automaticamente como já expusemos, pelo que, faz sentido equacionar a figura do *CESGO* fora do conselho de administração.

Neste cenário, a figura poderá ser concebida através da atribuição da função a um trabalhador subordinado ou pela subcontratação da função a prestadores de serviços especializados na matéria.

O enquadramento e regime legal concretamente aplicável dependerá da concreta configuração adotada pela organização e será em diversos aspetos diferente do anteriormente analisado.

¹⁰² OLAVO CUNHA, Paulo, 2019, *op. cit.*, pp. 848-849

¹⁰³ OLAVO CUNHA, Paulo, 2019, *op. cit.*, p. 849

Os deveres de lealdade e cuidado, previstos no artigo 64.º do CSC, não são diretamente legalmente aplicáveis ao cenário em apreço, por apenas vincularem gerentes, administradores e titulares de órgãos sociais com funções de fiscalização. São, no entanto, deveres que por natureza vinculam o *CESGO*, por se tratar de uma função direcionada à compreensão da empresa e da sua sustentabilidade num sentido holístico.

No cenário de recurso a trabalhadores subordinados para o exercício da função a empresa pode optar por contratar uma pessoa para ocupar *ab initio* o cargo ou proceder à contratação interna. Num cenário de pros e contras, a contratação externa tem como vantagem o carácter de especialização da pessoa que se vai ao mercado contratar, mas, por outro lado, acarretará custos com a remuneração do mesmo. O aproveitamento de talento interno, tem como desvantagem a falta de especialização, na maioria dos casos, o que implicará investimento na formação do trabalhador, mas tem como vantagem o conhecimento do negócio e o fator harmonização, que representam os dois grandes desafios que a função enfrenta.

Enquanto trabalhador subordinado, o *CESGO* estará sujeito ao poder disciplinar do empregador, conforme estabelece o artigo 98.º do Código do Trabalho, anexo à Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (“CT”), pelo que será dotado de pouca autonomia.

Adicionalmente, como trabalhador, estará naturalmente sujeito aos demais poderes do empregador¹⁰⁴, como poder de direção e poder regulamentar, previstos nos artigos 97.º e 99.º do CT, respetivamente.

No que toca à responsabilidade, essa recairá sobre a empresa, que responderá pelos atos ilícitos dos seus trabalhadores enquanto seus representantes, nos termos dos artigos 165.º do Código Civil (“CC”) e 6.º, n.º 5, do CSC, e por via dos artigos 500.º e 800.º do CC, como “*responsabilidade geral do empregador pelos atos dos trabalhadores conexos com o desempenho da prestação do trabalho na empresa*”¹⁰⁵.

Adicionalmente, o artigo 551.º do CT prevê que, em matéria contraordenacional, a responsabilização recaía mais uma vez sobre o empregador.

Na subcontratação, a relação entre a empresa e o subcontratado reger-se-á de acordo com o contrato de prestação de serviços celebrado, que deverá estabelecer o

¹⁰⁴ LEITÃO, Luís Manuel Teles de Menezes, *Direito do Trabalho*, Almedina, 3ª edição (2012), p. 97 e 104-106.

¹⁰⁵ XAVIER, Bernardo da Gama Lobo, *Manual de Direito do Trabalho*, Rei dos Livros, 3ª edição (2018), p. 512

regime aplicável, nomeadamente em matéria de competências, poderes atribuídos e responsabilidade.

Em certos setores de atividade, a subcontratação estará dependente de um conjunto de regras específicas, como é exemplo o mercado dos valores mobiliários¹⁰⁶, o setor bancário¹⁰⁷ e o setor segurador¹⁰⁸.

Transversalmente, de acordo com o previsto no artigo 408.º do CSC, ao *CESGO* não administrador não podem ser conferidos poderes de representação e, nos termos do artigo 409.º, os seus atos não são passíveis de vincular a sociedade, pois os poderes, de representação e de vinculação, pertencem aos administradores em representação do conselho de administração.

Assim, quanto às suas competências, não está em causa qualquer competência deliberativa, mas antes, um conjunto de funções mais consultivas e preparatórias, de elaboração de políticas, relatórios e iniciativas, que quando incidam sobre matéria da competência do órgão de administração (cfr. artigos 405.º e 406.º do CSC) necessitam da aprovação pelo mesmo.

Em conformidade, o *CESGO* não estará adstrito à obrigação de prestação de caução.

Ao nível do reporte hierárquico, o *CESGO*, deverá idealmente responder e ser fiscalizado pelo administrador com o pelouro da sustentabilidade.

Este cenário torna redutora a sua posição na empresa, de forma que o caráter disruptivo e inovador do *CESGO* estará sujeito à (boa) vontade dos órgãos deliberativo e de administração, precisamente os órgãos que tipicamente se preocupam exclusivamente com indicadores financeiros.

II. 2.2. – O Comité como solução colegial

¹⁰⁶ Cfr. artigo 308.º do Código dos Valores Mobiliários (Lei n.º 486/99, de 13 de novembro).

¹⁰⁷ Cfr. artigos 36.º e seguintes do Aviso do BdP n.º 3/2020, de 16 de julho de 2020, e a Carta Circular do Banco de Portugal n.º CC/2019/00000065, que divulga as Orientações da EBA relativas à subcontratação (EBA/GL/2019/02).

¹⁰⁸ Cfr. artigo 78.º do RJASR, aprovado pela Lei n.º 147/2015, de 9 de setembro, e artigos 71.º e seguintes da NR da ASF n.º 4/2022-R, relativa ao Sistema de Governação das Empresas de Seguros e de Resseguros.

Através da atribuição do pelouro das matérias *ESG* a vários administradores¹⁰⁹, pode ponderar-se a figura do comité, como solução colegial para a função dedicada aos critérios *ESG* na empresa¹¹⁰. Esta configuração apresenta a vantagem de concentrar a função num conjunto de pessoas em oposição ao exercício individual da função¹¹¹.

Um ponto particular do comité respeita à sua composição, uma vez que este poderá ser composto não só por administradores¹¹², mas também por pessoas internas à organização, de diferentes extratos, como trabalhadores, gestores, elementos de vários departamentos¹¹³, podendo inclusive incluir pessoas externas à organização¹¹⁴.

A multiplicidade de pontos de vista enriquece o funcionamento do comité e promove a mudança cultural que se propõe com a introdução da função. Bem assim, simplifica a adesão e implementação das medidas concertadas em sede de comité.

No que toca às suas competências, por via da aplicação do n.º 2 do artigo 407.º do CSC, estas são necessariamente encurtadas, nomeadamente por não poder exercer as competências previstas nas alíneas a) a m) do artigo 406.º do CSC. Não obstante, ao Comité pertencem todos os trabalhos preparatórios em matéria *ESG*, conforme elencados na Tabela 1 – O Papel do *CESGO* no domínio das Competências do conselho de administração, *mutatis mutandis*.

¹⁰⁹ CÂMARA, Paulo, *O governo das sociedades em Portugal: Uma introdução, Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, N.º 12, 2001, CMVM, p. 49, e MARTINS, Alexandre de Soveral, 2013, *op. cit.*, p. 424.

¹¹⁰ Cabe deixar nota de que aqui não se afigura possível a figura da comissão executiva, prevista no artigo 407.º, n.º 3, do CSC, uma vez que a gestão, ainda que corrente, pelo Comité seria em matéria especializada e não relativamente a qualquer tema de gestão da empresa.

¹¹¹ A HPE, de acordo com Brian Tippens, Vice-Presidente e *Chief Sustainability Officer*, optou por uma configuração nestas linhas, cfr. PAGITSAS, Chrissa (2022), *op. cit.*, pp. 141-142.

¹¹² REIS, Lara, *How Can Compliance Steer Companies to Deliver On ESG Goals?*, in CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 319.

¹¹³ Veja-se o exemplo da Soja de Portugal, que criou um Comité de Sustentabilidade composto pelo Presidente do conselho de administração, um Diretor Técnico – Comercial de Alimentos Compostos, uma Diretora do Marketing, Comunicação e Sustentabilidade, uma Gestora QAS Savinor e por um Diretor Industrial, cfr. https://www.sojadeportugal.pt/pt/sobre/sustentabilidade_161/.

¹¹⁴ Caso em que se chama novamente atenção para as regras especiais em matéria de subcontratação acima referidas.

Quanto à forma e regularidade do seu funcionamento, o comitê deverá reunir separadamente e com maior frequência, em relação ao órgão de administração, por forma a acompanhar o dia-a-dia da empresa.

A nível hierárquico, o comitê reportará ao órgão de administração e as medidas, projetos e ideias estarão sempre sujeitas a aprovação pelo mesmo. Desta forma, sublinha-se uma vez mais a vantagem da integração de administradores no comitê, a título exclusivo ou não. Por um lado, pelo fator conhecimento profundo do negócio e, por outro, pelo compromisso e elo de ligação com o órgão encarregue pela aprovação das propostas¹¹⁵.

Como também analisámos no **ponto II. a). i)**, no que toca à assunção de responsabilidade, esta recai sobre o órgão de administração, que é em última instância responsável pela estratégia e atuação da empresa, em geral e em especial, em matéria de sustentabilidade (cfr. artigos 71.º e seguintes do CSC).

¹¹⁵ REIS, Lara, *How Can Compliance Steer Companies to Deliver On ESG Goals?*, in CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 319

III. AVALIAÇÃO DA FIGURA E DESAFIOS FUTUROS

O *CESGO* tem hoje lugar nas empresas de maiores dimensões, um pouco por todo o mundo. A título de exemplo identificamos o *IKEA*, a *Amazon*, a *Netflix*, a *P&G* e a *BlackRock*. Em Portugal, a *Cofidis Portugal*, a *Soja de Portugal*, a *Mazars*, o *Novo Banco* e a *EDP*.

Recentemente, Herman Vantrappen e Michael Wagenmans utilizaram uma série de estudos para ilustrar que a resposta à questão “*Does appointing a CSO to the top management team matter?*”¹¹⁶ é ainda inconclusiva e altamente contextual¹¹⁷. De entre os estudos levados a cabo cuja resposta foi positiva, há um estudo que indica que empresas com um histórico de litígios conexos com poluição, beneficiaram da presença do *CESGO*, precisamente a nível da performance ambiental¹¹⁸. Por outro lado, um outro estudo concluiu que a criação da posição de *CSO* é mais um mecanismo simbólico do que de efetiva governação¹¹⁹.

Não obstante, consideramos que o *CESGO* poderá, de forma eficaz e bem posicionada, responder aos desafios vindouros, por ser concebido como altamente especializado e parte integrante da orgânica da sociedade, tendo assim uma voz ativa e um papel interventivo dentro da empresa, agregando a componente de implementador e controlador das políticas empresariais que visem respeitar o propósito societário da empresa e implementar os princípios *ESG*.

Afigura-se essencial realçar que a própria integração da figura do *CESGO* numa organização é uma medida *ESG*, na vertente *governance*.

¹¹⁶ VANTRAPPEN, Herman e WAGENMANS, Michael, *How to design an organization to enable the implementation of the company’s sustainability agenda*, *Strategy & Leadership* (28 Junho 2022), p.7, vd. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-06-2022-0055/full/html>.

¹¹⁷ VELTE, P. and STAWINOVA, M., *Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings*, *Journal of Management Control*, Vol. 31 No. 4 (2020), pp. 333-377.

¹¹⁸ KANASHIRO, P. and RIVERA, J., *Do chief sustainability officers make companies greener? The moderating role of regulatory pressures*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 155 No. 3 (2019), pp. 687-701.

¹¹⁹ PETERS, G. F., ROMI, A. M. and SANCHEZ, J. M., *The influence of corporate sustainability officers on performance*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 159 No. 4 (2019), pp. 1065-1087

Hoje podemos observar um movimento de transição de *soft law* para *hard law* em matérias *ESG*¹²⁰, pelo que cada vez menos se pergunta se faz diferença possuir um *CESGO* e cada vez mais como adaptar o modelo de organização interna por forma a integrar as matérias *ESG*.

Como temos vindo a notar, a resposta será a de que não há um modelo uniforme, pois cada empresa deverá, ao abrigo do princípio da proporcionalidade, adequar a introdução da figura à sua dimensão, negócio e contexto.

Retomando o exemplo das três empresas, petrolífera, têxtil e sociedade financeira de crédito, utilizado no capítulo II. Na empresa petrolífera poderá fazer mais sentido adotar um comité *ESG*, integrando um administrador, um engenheiro, um trabalhador, que juntos e de três perspetivas diferentes construirão mecanismos de mitigação dos riscos *ESG* associados à sua atividade, necessariamente sujeitos à aprovação pela administração.

Na empresa têxtil, poderá existir uma colaboradora interessada e com especial apetência nas matérias *ESG*, pelo que lhe será atribuído o cargo de *CESGO* e financiada formação adicional, continuando abrangida pelo seu contrato de trabalho.

Por fim, no caso da sociedade financeira de crédito, poderá optar-se por atribuir a um administrador o pelouro da sustentabilidade, por se considerar que um tema tão premente e importante, deverá sentar-se à mesa da administração.

O facto de a temática da sustentabilidade se ter desenvolvido bastante rápido e representar ainda uma novidade a endereçar por várias empresas, bem como pela emergência de normas nesta matéria se ter intensificado nos últimos dois anos, reconhece-se a existência de um fenómeno a que se pode chamar “*learning anxiety*”¹²¹. Tal fenómeno poderá estar no cerne da aversão das empresas que não colocam ou colocam no final da sua lista de prioridades a sustentabilidade. No cerne deste fenómeno está a falta de conhecimento e ferramentas por parte das empresas para tornarem o seu negócio verdadeiramente sustentáveis e socialmente responsáveis¹²². Realça-se que neste ponto, a existência de uma função dedicada e especializada colmataria a dificuldade de endereçar

¹²⁰ FERRARINI, Guido, “*Sustainable Governance and Corporate Due Diligence*”, in CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 54-56.

¹²¹ WINTER, Jaap, *The duty of societal responsibility and learning anxiety*, em CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 125 a 129.

¹²² *Idem.*

o tema, ainda que reconhecer a necessidade de integrar tal função faça precisamente parte deste fenómeno.

Nesta linha, realça-se a importância das empresas que vão na linha da frente e que têm a capacidade de incrementar o “*ESG cascade effect*”. Este efeito de cascata pode ser definido como “*the potential aptitude for companies to engage in ESG-based decisions and to systemically influence others to do so, including investors, investee companies and their respective supply chain and community*”¹²³. Assim, ainda que se verifique o fenómeno de “*learning anxiety*”, existirá por parte das empresas no mercado a vontade de competir e evoluir para alcançar os concorrentes diretos no mercado.

Neste âmbito, não podemos ignorar o risco de as empresas cumprirem apenas requisitos mínimos e que o façam de forma leviana apenas para garantir o cumprimento ou mesmo de o fazerem sem construir de facto uma cultura de sustentabilidade nas suas organizações.

Por fim, pode ainda identificar-se o risco de a empresa e os seus dirigentes terem como intenção, ao criarem a função do *CESGO*, a de “passar a batata quente” da sustentabilidade para a pessoa que desempenhará a função. Em linha com o abordado a propósito da responsabilidade contraordenacional do *Compliance Officer*¹²⁴, cabe ponderar se a responsabilidade da pessoa que exerce funções de garantia de cumprimento em matéria de sustentabilidade exonerará a sociedade bem como os restantes membros do órgão de administração.

Tal é particularmente relevante quando a figura do *CESGO* tome forma de administrador com o pelouro ou sob forma de comité. Conforme referimos, ambos atuariam ao abrigo de delegação de poderes de gestão pelo que, nos termos do artigo 407.º do CSC. Não obstante, tal delegação de poderes, nos termos do n.º 8 do referido artigo 407.º, vincula os membros do conselho de administrador, que não ocupem a função nem façam parte do comité, a um dever geral de vigilância e à responsabilidade “*pelos prejuízos causados por actos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais*

¹²³ CÂMARA, Paulo, *The systemic interaction between Corporate Governance and ESG*, em CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe (2022), *op. cit.*, p. 18 a 20.

¹²⁴ MENDES, Paulo de Sousa, *Regulação responsiva, autorregulação regulada e responsabilidade empresarial*, em MENDES, Paulo de Sousa, BRITO, Teresa Quintela de, PEREIRA, Rui Soares, COSTA, José Neves da, MACHADO, Miguel da Câmara, *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, Almedina, 2023, pp. 33 a 36.

actos ou omissões ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do conselho para tomar as medidas adequadas”.

No caso de a função ser ocupada por colaborador, a responsabilidade recairá sobre a sociedade, a quem são imputadas as infrações por eles praticados desde que as infrações sejam praticadas em nome ou por conta e no interesse direto ou indireto da sociedade e terem as infrações sido praticadas “*em virtude de uma violação dos deveres de vigilância ou controlo que incumbem aos líderes*”¹²⁵, conforme o artigo 11.º, n.º 2, alínea b), do Código Penal, aplicável *ex vi* artigo 32.º do RGCO. O órgão de administração será subsidiariamente responsável nos termos do artigo 11.º, n.º 9, do Código Penal, aplicável *ex vi* artigo 32.º do RGCO.

¹²⁵ SILVA, Germano Marques da, *Imputação da responsabilidade penal e compliance*, em MENDES, Paulo de Sousa, BRITO, Teresa Quintela de, PEREIRA, Rui Soares, COSTA, José Neves da, MACHADO, Miguel da Câmara, 2023, *op. cit.*, p. 316.

IV. Conclusão

O legislador e os reguladores impuseram às instituições financeiras exigências várias que implicam que estas desenvolvam ferramentas para respeitarem, aplicarem e implementarem os mecanismos e adequem o seu sistema de governação aos desafios do século XXI, em especial em matéria de sustentabilidade, cuja relevância pudemos identificar com a análise do panorama regulatório em vigor.

Ainda assim, a particularidade do tema, a dispersão legislativa e a incerteza jurídica que se sente nos dias de hoje, bem como a exigência que se coloca sobre as empresas do setor financeiro, devem ser endereçadas através da especialização. Permitindo assim às empresas confiar esta matéria numa função concreta, individualizada e focada, permitindo à empresa poupar tempo e dinheiro, fugindo a soluções a curto prazo. Tal implica a integração da sustentabilidade a nível interno, com a criação da função especializada que propomos neste trabalho, a função interna incumbida de transformar as normas dispersas e complexas em atos concretos e medidas concretas que a empresa terá de adotar para garantir o cumprimento daquelas.

Das soluções analisadas para a configuração da função, não é, como temos sublinhado, possível identificar a mais certa ou adequada de forma global, pois é assente que a natureza, complexidade e atividade de cada empresa é um aspeto essencial a ter em conta na conceção da figura em cada empresa. Procurou-se identificar e analisar as possíveis soluções, sendo certo que novas soluções podem surgir com o tempo e em sociedades específicas sobre as quais incidam normas específicas, como é o caso do setor financeiro.

Podemos, contudo, identificar a solução do *CESGO* como administrador como configuração mais alinhada com as funções que elencámos na Tabela 1 – O Papel do *CESGO* no domínio das Competências do conselho de administração, bem como com a importância das mesmas, como reforçado na Tabela 2 – O Papel do *CESGO* no domínio das Competências do conselho de administração.

Apesar das dificuldades e desafios que o futuro trará, identificámos também oportunidades, e como pudemos compreender, os critérios *ESG* vieram para ficar e

encontramos cada vez mais provas da sua eficácia e pertinência^{126|127|128}, pelo que reconhecer o seu lugar na estratégia das empresas é garantir a continuidade das mesmas no mercado, seguindo a “moda” do século XXI que é, na realidade, uma questão de garantia de direitos humanos e cumprimento de um sentido de responsabilidade para com o mundo em que todos vivemos e que todos devemos preservar.

¹²⁶ Neste sentido, Michael T. Lee e Ikseon Suh indicam que “*Overall, prior research shows that engaging in ESG as a business model has more positive effects on financial performance than negative effects, and that the effects are context-dependent*” em <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2773032822000049?token=D156148941E8D9CCF3E1447EC1366DAF77A24D34CC0DECF95F0F440ACC31048CD46441289869BE0AB9E9C93904F3C652&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221128205802>.

¹²⁷ Cfr. Memos da Agência Portuguesa do Ambiente, que documentam a “*redução dos níveis de emissão de GEE, dada a significativa redução de atividade, induzida pelas mencionadas medidas de prevenção e emergência no âmbito da resposta nacional à pandemia COVID-19*”, disponíveis aqui <https://apambiente.pt/clima/impacte-covid-19-emissoes-gee>.

¹²⁸ Relatório do Intergovernmental Panel on Climate Change intitulado “*Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*”, disponível em <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>.

IV. Bibliografia

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (Coord.), *Código das Sociedades em Comentário*, Volume I, Almedina, 2013

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (Coord.), *Código das Sociedades em Comentário*, Volume VI, Almedina, 2013

ANTUNES, Ana Filipa Morais, *ESG, sustentabilidade e dever de diligência empresarial – Desenvolvimentos recentes*, Governance Lab, 2022

CÂMARA, Paulo e MORAIS, Filipe, *The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, (2022)

CÂMARA, Paulo, *O governo das sociedades em Portugal: Uma introdução*, Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, N.º 12, 2001

CÂMARA, Paulo, *Vocação e influência universal do corporate governance: Uma visão transversal sobre o tema, em O Governo das Organizações - A vocação universal do corporate governance*, Coimbra, 2011

DIAS, Gabriela Figueiredo, *Código das Sociedades em Comentário*, Volume I, Almedina, 2013

EDELMAN, Lauren B. e TALESH, Shauhin, *To Comply or Not to Comply—That Isn't the Question: How Organizations Construct the Meaning of Compliance*, em *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*, editado por Christine Parker & Vibeke Lehmann Nielsen, 2011

EDMANDS, Alex, *Grow the Pie*, Paperback, Novembro, 2021

EHRET, Todd, *INSIGHT: ESG is more than just a new burden for compliance*, Reuters, 2021

ESTY, Daniel C., and WINSTON, Andrew S., *Green to Gold: How smart companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and build Competitive advantage*, Yale University Press, 2006

FLEISCHER, Holger, *Corporate Purpose: A Management Concept and its Implications for Company Law*, ECGI – Law Working Paper N.º 561/2021

KANASHIRO, P. and RIVERA, J., *Do chief sustainability officers make companies greener? The moderating role of regulatory pressures*, Journal of Business Ethics, Vol. 155 No. 3, 2019

KRAAKMAN, Reinier, *The Anatomy of Corporate Law*, 3ª edição, 2017

LEITÃO, Luís Manuel Teles de Menezes, **Direito do Trabalho**, Almedina, 3ª edição, 2012

MACHADO, Miguel da Câmara, *It's not easy bein' green? (não é fácil ser verde?): Algumas dúvidas, medos e ansiedades sobre as dificuldades em saber o que são e como se cumprem os deveres "ESG" nos mercados financeiros, no final de 2022*, Revista de Direito Financeiro e Mercados de Capitais, Volume 4, n.º 14, 2022

MARTINS, Alexandre de Soveral, *Código das Sociedades em Comentário*, Volume VI, Almedina, 2013

MAYER, Colin, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press, 2018

- MENDES, Paulo de Sousa, BRITO, Teresa Quintela de, PEREIRA, Rui Soares, COSTA, José Neves da, MACHADO, Miguel da Câmara, *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, Almedina, 2023
- MILLER, Kathleen e SERAFEIM, George, *Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?*, Oxford University Press, 2014
- MUNRO, Andrew, *The Growth of ESG*, Guernsey, 24 Maio 2022
- NELSON, Mathew, *Is your ESG data unlocking long-term value?*, EY, 2021
- OLAVO CUNHA, Paulo, *Direito das Sociedades Comerciais*, Almedina (7ª edição), 2019
- OLIVEIRA, Ana Perestelo de, *Manual de Governo das Sociedades*, Almedina, fevereiro 2022
- PAGITSAS, Chrissa, *Chief Sustainability Officer At Work: How CSOs Build Successful Sustainability and ESG Strategies*, Apress (1st edition), 2022
- PETERS, G. F., ROMI, A. M. and SANCHEZ, J. M., *The influence of corporate sustainability officers on performance*, Journal of Business Ethics, Vol. 159 No. 4, 2019
- PRATES, Rita, *ESG e Concorrência, a história que começa a ser escrita*, Advocatus, 2022
- VANTRAPPEN, Herman e WAGENMANS, Michael, *How to design an organization to enable the implementation of the company's sustainability agenda*, Strategy & Leadership, 28 Junho 2022
- VELTE, P. and STAWINOVA, M., *Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review*

based on empirical-quantitative research findings, Journal of Management Control, Vol. 31 No. 4, 2020

WEINREB, Ellen, *CSO BACK STORY: How Chief Sustainability Officers Reached the C-Suite*, Weinreb Group, 2011

XAVIER, Bernardo da Gama Lobo, *Manual de Direito do Trabalho*, Rei dos Livros, 3ª edição, 2018