U.PORTO

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Perceções sobre o papel dos *controllers* na integração da sustentabilidade em organizações portuguesas

Inês Soares de Sá

M

2026

FACULDADE DE **ECONOMIA**

U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

PERCEÇÕES SOBRE O PAPEL DOS *CONTROLLERS* NA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

Inês Soares de Sá

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professor Doutor Rui Manuel Pinto Couto Viana

2026

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa o fim de uma etapa particularmente desafiante, marcada pela exigência de conciliar a vida académica com a vida profissional. Ser trabalhadora-estudante nem sempre foi fácil e, ao longo deste percurso, foram muitos os momentos em que foi necessário gerir prioridades, encontrar motivação depois de dias longos e acreditar que seria possível chegar ao fim. Hoje, poder dizer que consegui representa não só a concretização de um objetivo académico, mas também a certeza de que fui capaz de me superar a mim própria.

Quero começar por agradecer aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio incondicional, pela compreensão e por estarem sempre presentes, mesmo nos momentos em que o cansaço e a falta de tempo se fizeram sentir. Obrigada por acreditarem em mim e por me darem sempre a segurança necessária para continuar.

Ao Tomás agradeço a paciência, a disponibilidade e a ajuda. Obrigada por compreenderes as exigências desta fase, por estares presente nos momentos mais desafiantes e por me incentivares a continuar, mesmo quando a motivação parecia faltar.

Aos meus colegas de mestrado, que se tornaram essenciais ao longo deste percurso, deixo também um agradecimento muito especial. Obrigada pela partilha, pelo companheirismo e por tornarem este caminho mais leve.

Quero também agradecer a todos os entrevistados que aceitaram colaborar neste estudo, disponibilizando o seu tempo e partilhando as suas experiências e as suas perspetivas. Sem o seu contributo, esta investigação não seria possível.

Por fim, agradeço ao meu orientador pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo este processo, pelas respostas sempre rápidas e pela atenção a todos os detalhes. O seu acompanhamento, exigência e cuidado foram essenciais para melhorar este trabalho a cada etapa.

A todos os que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso, o meu sincero obrigada.

RESUMO

A crescente relevância da sustentabilidade e a implementação da CSRD têm reforçado a necessidade de integrar informação ESG nos sistemas de controlo de gestão, criando desafios para as funções financeiras e de controlo. Neste contexto, a presente dissertação procura compreender de que forma o papel dos *controllers* é percecionado e operacionalizado na integração da sustentabilidade em organizações portuguesas expostas a exigências de reporte ESG.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, recorrendo a entrevistas semiestruturadas a profissionais das áreas de controlo de gestão/financeira, sustentabilidade e consultoria. Esta diversidade de perfis permitiu captar perspetivas internas e externas sobre a articulação entre *controllers*, equipas de sustentabilidade e outros departamentos envolvidos nos processos de reporte e controlo da informação ESG.

Os resultados sugerem que, nos contextos analisados, algumas organizações já desenvolviam iniciativas de sustentabilidade antes da CSRD, embora com diferentes níveis de formalização. A nova regulamentação parece ter contribuído para a formalização dos processos de reporte e para um maior envolvimento dos *controllers* na recolha, consolidação e validação da informação ESG. As evidências recolhidas são consistentes com a perspetiva de que os sistemas de controlo de gestão podem desempenhar um papel relevante na operacionalização da sustentabilidade (Crutzen et al., 2017; Gond et al., 2012), sugerindo também que esta integração ocorre, predominantemente, através da colaboração entre *controllers* e especialistas em sustentabilidade. O estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre a evolução do papel dos *controllers* e sobre a adaptação dos sistemas de controlo de gestão às exigências da sustentabilidade. Dada a natureza exploratória do estudo e a composição da amostra, os resultados não devem ser interpretados como representativos da função de *controller* em Portugal, mas como evidência qualitativa sobre contextos organizacionais em transformação.

Palavras-chave: Sustentabilidade, ESG, *Controller*, Sistemas de Controlo de Gestão, CSRD, Reporte de Sustentabilidade

ABSTRACT

The growing relevance of sustainability and the implementation of the CSRD have reinforced the need to integrate ESG information into management control systems, creating challenges for financial and control functions. In this context, this dissertation seeks to understand how the role of controllers is perceived and operationalised in the integration of sustainability within Portuguese organisations exposed to ESG reporting requirements.

The research adopted a qualitative and exploratory approach, based on semi-structured interviews with professionals working in management control/finance, sustainability and consulting. This diversity of profiles made it possible to capture both internal and external perspectives on the articulation between controllers, sustainability teams and other departments involved in ESG reporting and information control processes.

The findings suggest that, in the contexts analysed, some organisations had already developed sustainability initiatives prior to the CSRD, although with different levels of formalisation. The new regulation appears to have contributed to the formalisation of reporting processes and to a greater involvement of controllers in the collection, consolidation and validation of ESG information. The evidence gathered is consistent with the view that management control systems can play a relevant role in operationalising sustainability (Crutzen et al., 2017; Gond et al., 2012), while also suggesting that this integration occurs predominantly through collaboration between controllers and sustainability specialists. The study contributes to deepening knowledge about the evolving role of controllers and the adaptation of management control systems to sustainability-related requirements. Given the exploratory nature of the study and the composition of the sample, the results should not be interpreted as representative of the controller function in Portugal, but rather as qualitative evidence of organisational contexts undergoing transformation.

Keywords: Sustainability; ESG; Controller; Management Control Systems; CSRD; Sustainability Reporting

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

ESG – *Environmental, Social and Governance*

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*

NFRD – Non-*Financial Reporting Directive*

ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*

EFRAG – *European Financial Reporting Advisory Group*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EPM – *Enterprise Performance Management*

GRC – *Governance, Risk and Compliance*

CSDDD – *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*

GRI – *Global Reporting Initiative*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS i
RESUMO ii
ABSTRACT iii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS iv
ÍNDICE DE TABELAS vii
ÍNDICE DE FIGURAS vii
1. INTRODUÇÃO 1
2. REVISÃO DE LITERATURA 3
2.1. Controlo de Gestão e a Sustentabilidade nas Organizações 3
2.2. Sustentabilidade Empresarial e Criação de Valor a Longo Prazo 5
2.3. Enquadramento Regulatório Europeu e o Contexto Português 7
2.4. Sistemas de Reporte, Consolidação e Digitalização da Informação ESG 10
2.5. Papel do *Controller* na Integração da Sustentabilidade 11
2.5.1. Evolução e Importância 11
2.5.2. Tensões, *Trade-offs* e Paradoxos 13
2.5.3. Lacunas da literatura e implicações para a investigação 14
3. METODOLOGIA 15
3.1. Desenho Metodológico da Investigação 15
3.2. Recolha de Dados e Seleção dos Participantes 16
3.3. Caracterização da Amostra 18
3.4. Procedimento de Análise dos Dados 19
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 22
4.1. A Sustentabilidade nas Organizações antes da CSRD 22
4.2. Organização da Resposta à Sustentabilidade e ao Reporte ESG 23
4.3. O Papel dos *Controllers* na Integração da Sustentabilidade 24
4.4. Desafios da Implementação da CSRD 26
4.5. O Debate em Torno do ESG *Controller* 28
4.6. Sustentabilidade: *Compliance* ou Estratégia? 30
4.7. Perspetivas Futuras 31
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 33
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA 38

BIBLIOGRAFIA 41
ANEXOS 46
Anexo I – Guião da Entrevista para Perfis Internos 46
Anexo II – Guião da Entrevista para Consultores 47
Anexo III – Questionário de Caracterização dos Entrevistados 48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos Entrevistados (Fonte: Elaboração Própria).....19
Tabela 2 - Estruturas Organizacionais e Evolução Recente das Equipas de Sustentabilidade (Fonte: Elaboração Própria).....24
Tabela 3 - Desafios da Implementação da CSRD Identificados pelos Entrevistados (Fonte: Elaboração Própria) 28
Tabela 4 - Posição dos Entrevistados Relativamente à Figura do ESG *controller* (Fonte: Elaboração Própria) 30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceptual da Articulação entre Controllers, Equipas de Sustentabilidade e Áreas Organizacionais nos Processos ESG (Fonte: Elaboração Própria) 37

1. INTRODUÇÃO

O controlo de gestão é reconhecido como um elemento central na ligação entre a estratégia organizacional e a sua execução, desempenhando um papel fundamental na monitorização do desempenho e no alinhamento dos comportamentos organizacionais. Tradicionalmente, estes sistemas têm sido concebidos com um enfoque predominantemente financeiro, suportando a tomada de decisão através de indicadores económicos e orçamentais.

Contudo, nos últimos anos, este enquadramento tem vindo a ser progressivamente desafiado pela crescente relevância da sustentabilidade no contexto empresarial. O estudo de Crutzen et al. (2017), ponto de partida desta investigação, explora padrões de controlo de sustentabilidade em grandes empresas europeias e demonstra que os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) podem promover a integração da sustentabilidade na estratégia organizacional, através da combinação de controlos formais (indicadores e sistemas de reporte) e informais (valores e cultura).

De forma complementar, Gond et al. (2012) demonstram que os SCG permitem equilibrar objetivos financeiros e não financeiros, traduzindo metas de sustentabilidade em práticas de planeamento e avaliação de desempenho. A sustentabilidade deve, assim, ser parte integrante da estratégia e da criação de valor a longo prazo.

Paralelamente, a literatura recente tem mostrado que a transição para modelos empresariais mais sustentáveis depende, cada vez mais, da capacidade dos *controllers* em assumir responsabilidades que extravasam o reporte financeiro tradicional. A literatura sugere um envolvimento progressivo dos *controllers* na construção de métricas ESG (*environmental, social and governance*), no desenho de sistemas de medição e na coordenação de processos de reporte não financeiro, reforçando o seu papel como "business partners" na tomada de decisão estratégica (Fourné et al., 2023).

Neste contexto, importa clarificar a relação entre os conceitos de sustentabilidade e ESG. A sustentabilidade constitui um conceito mais amplo e anterior à utilização generalizada do termo ESG, estando associada à conciliação entre desenvolvimento económico, proteção ambiental e bem-estar social numa perspetiva de longo prazo. O termo ESG, por sua vez, ganhou particular relevância a partir do relatório *Who Cares Wins*, publicado em 2004 no âmbito do UN Global Compact, que procurou integrar fatores ambientais, sociais e de governação nos mercados financeiros e nas decisões de investimento, sendo, posteriormente,

adotado no universo organizacional de todas as empresas e setores (United Nations Global Impact, 2004). Assim, ao longo desta dissertação, a sustentabilidade é entendida como o conceito mais abrangente, enquanto o ESG é utilizado sobretudo para referir a sua operacionalização no contexto empresarial, nomeadamente através de métricas, requisitos de reporte, avaliação de riscos e processos de controlo.

A crescente pressão regulatória europeia tem intensificado esta tendência. A *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) representa um dos desenvolvimentos normativos mais significativos dos últimos anos, exigindo níveis de transparência, auditoria e integração da informação de sustentabilidade sem precedentes. Segundo a KPMG Portugal (s.d.) e a PwC Portugal (s.d.), esta diretiva reforça a necessidade de alinhar indicadores financeiros e não financeiros e exige que as empresas desenvolvam sistemas de controlo capazes de assegurar a qualidade, comparabilidade e fiabilidade dos dados de sustentabilidade — responsabilidades nas quais os *controllers* podem assumir um papel relevante.

A presente investigação procura contribuir para este debate através de uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas a profissionais das áreas financeira/controlo de gestão, sustentabilidade e consultoria. A questão de investigação que orienta o estudo é: como é percecionado e operacionalizado o papel dos *controllers* e da função financeira/controlo de gestão na integração da sustentabilidade nas organizações portuguesas expostas a exigências ESG? Mais especificamente, pretende-se compreender de que forma estes profissionais participam na recolha, consolidação, validação e monitorização da informação ESG, como se articulam com especialistas em sustentabilidade e que desafios emergem da adaptação dos sistemas de controlo de gestão às exigências da CSRD e das ESRS.

Dado o caráter exploratório da investigação e a diversidade funcional dos entrevistados, o estudo não pretende generalizar conclusões para o conjunto dos *controllers* ou das organizações portuguesas. O seu contributo reside antes em analisar, nos contextos estudados, como a sustentabilidade está a ser incorporada nos processos de controlo, reporte e gestão, e como o papel dos *controllers* é percecionado por profissionais diretamente envolvidos nestes processos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Controlo de Gestão e a Sustentabilidade nas Organizações

O controlo de gestão tem sido amplamente estudado ao longo das últimas décadas, sobretudo quanto ao papel que desempenha na ligação entre a estratégia organizacional e a sua execução.

Simons (1995) introduziu o conceito de *levers of control*, destacando a importância de mecanismos formais e informais de controlo na definição de limites, no reforço de valores, no acompanhamento de objetivos e na aprendizagem estratégica. De forma complementar, Otley (1999) propôs um quadro analítico para a compreensão dos sistemas de controlo de gestão (SCG), salientando a articulação entre objetivos, métricas e incentivos, enquanto Malmi e Brown (2008) desenvolveram a perspetiva de "management control systems as a package", defendendo que os SCG devem ser entendidos como um conjunto interdependente de práticas que atuam de forma integrada. Estes contributos clássicos constituem a base teórica para analisar como os SCG se adaptam em contextos emergentes, como é o caso da sustentabilidade.

Nos últimos anos, o debate académico sobre a relação entre sustentabilidade e controlo de gestão intensificou-se. O estudo de Crutzen et al. (2017) é um marco neste domínio e constitui o ponto de partida desta investigação. Os autores exploram padrões de controlo de sustentabilidade em grandes empresas europeias, baseando-se na estrutura teórica de Malmi e Brown (2008), e concluem que os SCG podem desempenhar um papel crucial na integração da sustentabilidade na estratégia organizacional.

De acordo com Crutzen et al. (2017), todas as empresas analisadas já possuíam instrumentos de controlo de sustentabilidade, demonstrando que a sustentabilidade não é um domínio externo aos SCG. As práticas identificadas agrupam-se em dois padrões principais: um centrado em controlos formais, com ênfase em indicadores ESG, sistemas de medição e relatórios estruturados; e outro com foco em controlos informais, que incorporam a sustentabilidade através da cultura organizacional, dos valores e da liderança. Ambas as abordagens contribuem para a integração da sustentabilidade, embora por vias diferentes.

A sustentabilidade, segundo Gond et al. (2012), deve ser entendida como parte integrante da estratégia e da criação de valor a longo prazo. Os SCG, ao incluírem métricas ESG,

possibilitam às empresas traduzir metas de sustentabilidade em práticas operacionais e de planeamento.

Para além de possibilitar a tradução de objetivos ambientais e sociais em métricas monitorizáveis, os sistemas de controlo de gestão têm igualmente um papel relevante na criação de coerência interna, ajudando a integrar a sustentabilidade nas rotinas e prioridades organizacionais. Isto torna-se particularmente importante quando a sustentabilidade deixa de ser apenas uma dimensão comunicacional e passa a influenciar processos centrais como a avaliação de desempenho, a alocação de recursos e a tomada de decisão estratégica.

Neste contexto, a literatura reconhece que a sustentabilidade pode ser integrada nos SCG através de mecanismos de controlo formais (por exemplo, indicadores, metas, procedimentos e sistemas de reporte) e de mecanismos informais (como valores, cultura, liderança e socialização organizacional), sendo muitas vezes necessária a coexistência destes elementos para que a sustentabilidade seja incorporada de forma efetiva na gestão (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995).

Adicionalmente, a forma como os SCG são utilizados influencia o grau em que a sustentabilidade é internalizada. Uma utilização predominantemente "diagnóstica" tende a reforçar a monitorização e o cumprimento de objetivos pré-definidos, enquanto uma utilização mais "interativa" promove aprendizagem, debate e adaptação estratégica, podendo estimular maior envolvimento dos gestores com objetivos ESG e aumentar a integração da sustentabilidade nas decisões da organização (Simons, 1995). Assim, não é apenas a existência de indicadores ou sistemas de reporte que determina a integração da sustentabilidade, mas também a forma como estes instrumentos são utilizados e interpretados internamente.

A literatura recente tem vindo a desenvolver o conceito de *Sustainability Management Control Systems* (SMCS), entendidos como a adaptação e extensão dos sistemas de controlo de gestão tradicionais para integrar explicitamente objetivos ambientais e sociais. Segundo Henri e Journeault (2010), os SMCS permitem apoiar decisões estratégicas ao incorporar informação de sustentabilidade nos processos de planeamento, controlo e avaliação de desempenho. Esta abordagem reforça a ideia de que a sustentabilidade não deve ser tratada como um sistema paralelo, mas integrada nos mecanismos centrais de controlo organizacional.

Um aspeto central nesta discussão é que os SMCS podem desempenhar diferentes papéis conforme o grau de maturidade ESG das organizações. Em empresas onde a sustentabilidade

se encontra numa fase inicial, os mecanismos de controlo tendem a concentrar-se na recolha de dados e no cumprimento de exigências externas. Em contrapartida, em organizações mais avançadas, os SMCS são utilizados para apoiar decisões estratégicas, gerir riscos, identificar oportunidades e promover uma integração transversal da sustentabilidade nas unidades de negócio.

Por este motivo, alguns autores sublinham que a integração da sustentabilidade não deve ser reduzida a "mais indicadores" ou "mais reporte", mas antes interpretada como um processo de mudança organizacional, no qual os SCG servem como instrumentos de alinhamento e institucionalização. Nesta lógica, a sustentabilidade torna-se mais robusta quando é incorporada em mecanismos regulares de planeamento, controlo e contabilidade, em vez de se manter como uma dimensão paralela ou episódica (Burns & Scapens, 2000; Henri & Journeault, 2010). Esta visão é reforçada por Johnstone (2019), que argumenta que os SMCS devem ser analisados como sistemas dinâmicos cuja eficácia resulta da interação entre mecanismos formais de controlo e a participação dos indivíduos responsáveis pela sua utilização.

Gond et al. (2012) sublinham que a eficácia dos SMCS depende da coerência entre estratégia, métricas e incentivos, sendo particularmente relevante a forma como os indicadores ESG são ligados aos sistemas de avaliação de desempenho e remuneração variável. Quando esta ligação é fraca ou simbólica, a sustentabilidade tende a assumir um caráter meramente cerimonial, sem impacto efetivo na tomada de decisão.

2.2. Sustentabilidade Empresarial e Criação de Valor a Longo Prazo

A sustentabilidade empresarial tem vindo a afirmar-se como um conceito central na gestão contemporânea, refletindo a necessidade de conciliar o desempenho económico com preocupações ambientais e sociais. Durante décadas, a criação de valor organizacional foi predominantemente avaliada com base em indicadores financeiros de curto prazo. No entanto, a crescente atenção dos *stakeholders* a riscos ambientais, sociais e de governação tem conduzido a uma redefinição deste conceito, incorporando horizontes temporais mais alargados e dimensões não financeiras (Bebbington & Unerman, 2020).

O conceito de "Triple Bottom Line" constitui um marco fundamental neste processo, ao defender que o desempenho organizacional deve ser analisado à luz de três dimensões interdependentes: económica, ambiental e social. Esta perspetiva contribuiu para deslocar a

sustentabilidade de uma lógica predominantemente ética ou filantrópica para uma abordagem estratégica, associada à criação de valor sustentável no longo prazo (Jeurissen, 2000).

A literatura tem vindo a reforçar que práticas de sustentabilidade bem integradas podem constituir fontes de vantagem competitiva, inovação e resiliência organizacional. Porter e Kramer (2011) argumentam que a criação de valor partilhado permite alinhar objetivos económicos com benefícios sociais, reforçando o desempenho empresarial de forma sustentável. De forma complementar, Bebbington e Unerman (2020) sublinham que a sustentabilidade influencia diretamente a capacidade das organizações em responder a riscos sistémicos, como as alterações climáticas ou a escassez de recursos, com impactos significativos no desempenho futuro.

Apesar de a literatura evidenciar que a sustentabilidade pode apoiar o desempenho económico, a sua implementação implica frequentemente decisões complexas, incluindo investimentos com retorno incerto, prazos longos de maturação e benefícios indiretos. Por esta razão, torna-se essencial que as organizações disponham de mecanismos que permitam tornar os objetivos ESG mensuráveis e comparáveis, reduzindo o risco de a sustentabilidade permanecer num plano simbólico ou apenas comunicacional.

Em particular, a necessidade de justificar investimentos e demonstrar resultados perante *stakeholders* reforça o papel dos sistemas de medição e controlo como suporte à criação de valor sustentável. Assim, a sustentabilidade e a criação de valor de longo prazo exigem sistemas que permitam monitorizar não apenas resultados financeiros, mas também impactos e riscos associados ao desempenho ambiental e social (Bebbington & Unerman, 2020; Gond et al., 2012).

Neste contexto, a sustentabilidade deixa de ser entendida apenas como uma obrigação de reporte ou conformidade regulatória, passando a assumir um papel estratégico na gestão organizacional. Tal evolução exige mecanismos formais que permitam planear, monitorizar e avaliar objetivos ambientais e sociais de forma sistemática, o que reforça a relevância dos sistemas de controlo de gestão enquanto instrumentos de operacionalização da estratégia sustentável (Gond et al., 2012).

2.3. Enquadramento Regulatório Europeu e o Contexto Português

Nos últimos anos, o enquadramento regulatório da União Europeia no domínio da sustentabilidade empresarial sofreu uma rápida evolução, com impacto direto nos SCG e no papel do *controller* como facilitador da integração de métricas ESG. A Diretiva (UE) 2022/2464, conhecida como *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), surge como peça central desta evolução ao reforçar significativamente o âmbito e profundidade das divulgações de sustentabilidade exigidas às empresas. A literatura sublinha que a CSRD emerge como resposta ao aumento das expectativas dos investidores, reguladores e sociedade civil quanto à qualidade, comparabilidade e fiabilidade da informação ESG divulgada, substituindo a anterior *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) (Capelle-Blancard & Petit, 2019; La Torre et al., 2018). A diretiva incorpora o princípio da dupla materialidade, que obriga as empresas a reportar não apenas os impactos financeiros dos riscos ESG, mas também os impactos que as suas atividades exercem sobre o ambiente e a sociedade.

O princípio da dupla materialidade representa uma alteração conceptual relevante, na medida em que obriga as empresas a reportar informação de sustentabilidade segundo duas perspetivas complementares: (i) a materialidade financeira, centrada no impacto que questões ESG podem ter no desempenho e valor económico da organização; e (ii) a materialidade de impacto, que considera os efeitos das atividades da empresa no ambiente e na sociedade. Este enquadramento contribui para alargar o papel da sustentabilidade no controlo de gestão, pois exige que as empresas não só identifiquem riscos e oportunidades, mas também mensurem impactos externos e os integrem em processos internos de monitorização e reporte (Diretiva (UE) 2022/2464).

Adicionalmente, a CSRD reforça a exigência de fiabilidade e auditabilidade dos dados ESG, aproximando o relato de sustentabilidade das práticas tradicionais do relato financeiro. Isto implica o desenvolvimento de sistemas de controlo interno, procedimentos de validação e rastreabilidade dos dados, bem como uma maior articulação entre as áreas financeira, operacional e de sustentabilidade. Neste contexto, a informação ESG passa a exigir maior rigor metodológico, consistência e comparabilidade, sobretudo devido à necessidade de garantir credibilidade perante investidores e reguladores (EFRAG, s.d.-a).

A aplicação da CSRD é operacionalizada através das *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), desenvolvidas pelo *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), cuja complexidade técnica e abrangência têm sido apontadas como um dos principais desafios

para as empresas europeias, especialmente na recolha de dados, mensuração de impactos e integração dos sistemas de controlo interno (Bebbington & Unerman, 2020; EFRAG, s.d.-a).

No plano jurídico, a transposição da CSRD tem seguido ritmos distintos entre os Estados-Membros da União Europeia. Em Portugal, o processo de transposição enfrentou alguns atrasos face ao calendário inicialmente previsto, obrigando as empresas a acompanhar simultaneamente a evolução da regulamentação europeia e as orientações emitidas por entidades nacionais e organismos profissionais (Linklaters, s.d.; IAPMEI, s.d.).

Apesar destes desafios, a implementação da CSRD tem vindo a impulsionar um esforço significativo de adaptação organizacional, nomeadamente ao nível dos sistemas de informação, dos mecanismos de controlo interno e dos processos de recolha e consolidação de dados ESG. Diversas entidades têm alertado para a necessidade de reforçar a governação da informação de sustentabilidade e promover uma maior articulação entre as áreas financeira, operacional e de sustentabilidade, de forma a garantir o cumprimento dos requisitos definidos pelas ESRS (KPMG Portugal, s.d.; PwC Portugal, s.d.).

Para além da CSRD, importa considerar a Diretiva (UE) 2024/1760, conhecida como *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade. Enquanto a CSRD se centra sobretudo na divulgação de informação de sustentabilidade, a CSDDD introduz uma dimensão mais operacional e preventiva, ao exigir que determinadas empresas identifiquem, previnam, mitiguem e, quando necessário, ponham termo a impactos adversos reais ou potenciais sobre os direitos humanos e o ambiente nas suas próprias operações, nas suas subsidiárias e nas respetivas cadeias de atividades (Diretiva (UE) 2022/2464; Diretiva (UE) 2024/1760).

Esta diretiva é particularmente relevante para a presente investigação, na medida em que desloca a sustentabilidade de uma lógica predominantemente declarativa para uma lógica de gestão, controlo e responsabilização. O dever de diligência implica a integração da sustentabilidade nas políticas e sistemas de gestão de risco, bem como a existência de procedimentos de identificação, avaliação, prevenção, mitigação, monitorização e comunicação de impactos adversos. Assim, a CSDDD reforça a necessidade de integrar a sustentabilidade nos sistemas internos de gestão e controlo, tornando mais evidente a ligação

entre requisitos regulatórios, processos organizacionais e práticas de controlo de gestão (Diretiva (UE) 2024/1760; Gond et al., 2012; Henri & Journeault, 2010).

No contexto dos sistemas de controlo de gestão, a CSDDD amplia os desafios associados à informação ESG, uma vez que não se trata apenas de recolher indicadores para efeitos de reporte, mas também de assegurar que os riscos e impactos identificados são acompanhados por processos internos de análise, priorização, mitigação e acompanhamento. Esta exigência torna-se especialmente relevante nas cadeias de valor, onde a informação se encontra frequentemente dispersa por diferentes fornecedores, unidades de negócio e sistemas operacionais, reforçando a importância de mecanismos de governação dos dados, responsabilidades claras e controlos internos capazes de assegurar a qualidade, rastreabilidade e fiabilidade da informação utilizada (Diretiva (UE) 2024/1760; Kotsantonis & Serafeim, 2019; Malmi & Brown, 2008).

Adicionalmente, no âmbito da iniciativa Omnibus I de simplificação regulatória, foram aprovadas alterações recentes ao enquadramento europeu em matéria de sustentabilidade, com impacto na CSRD e na CSDDD. A Diretiva (UE) 2025/794 alterou as datas a partir das quais os Estados-Membros devem aplicar determinados requisitos de relato de sustentabilidade das empresas e de dever de diligência em matéria de sustentabilidade. Posteriormente, a Diretiva (UE) 2026/470 introduziu alterações a determinados requisitos da CSRD e da CSDDD, procurando reduzir a carga administrativa e tornar as obrigações mais proporcionais. Uma das alterações mais relevantes consistiu na redução significativa do universo de empresas diretamente abrangidas por estas obrigações, através da revisão dos critérios de aplicação e da limitação do efeito indireto das exigências de reporte sobre empresas de menor dimensão. Ainda assim, estas alterações não eliminam a necessidade de as organizações desenvolverem sistemas, processos e competências adequados para assegurar informação ESG fiável, consistente, rastreável e auditável.

Apesar das alterações de simplificação introduzidas no âmbito do Omnibus I, o enquadramento regulatório europeu continua a exercer pressão sobre os sistemas de controlo de gestão, sobretudo porque a sustentabilidade passa a exigir não apenas reporte externo, mas também processos internos de monitorização, controlo, documentação e responsabilização. Mesmo empresas não diretamente abrangidas por determinadas obrigações poderão ser indiretamente afetadas caso integrem cadeias de valor de empresas sujeitas a requisitos de reporte ou de dever de diligência. Neste sentido, a evolução regulatória

reforça a necessidade de maior articulação entre sustentabilidade, finanças, operações, compras, *compliance* e gestão de risco (KPMG Portugal, s.d.; PwC Portugal, s.d.).

2.4. Sistemas de Reporte, Consolidação e Digitalização da Informação ESG

A crescente abrangência das ESRS introduz desafios significativos ao nível dos sistemas de informação utilizados pelas organizações. Ao contrário da informação financeira tradicional, que tende a estar concentrada em sistemas contabilísticos relativamente estruturados, os dados necessários para o reporte ESG encontram-se frequentemente dispersos por diferentes áreas funcionais, incluindo recursos humanos, operações, ambiente, compras, *compliance* e cadeia de abastecimento. Esta dispersão aumenta a complexidade associada à recolha, validação e consolidação da informação, exigindo mecanismos formais de coordenação e integração dos dados (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

A literatura tem vindo a demonstrar que a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão depende, em grande medida, da capacidade de as organizações recolherem, processarem e monitorizarem informação proveniente de múltiplas fontes internas e externas. Neste contexto, os sistemas de informação assumem um papel fundamental, permitindo transformar objetivos de sustentabilidade em indicadores mensuráveis e utilizáveis nos processos de planeamento, controlo e tomada de decisão (Henri & Journeault, 2010).

Para responder a estes desafios, muitas organizações têm vindo a adotar soluções tecnológicas especificamente orientadas para o reporte e gestão da sustentabilidade. Estas soluções incluem plataformas ESG dedicadas, módulos de sustentabilidade integrados em sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), ferramentas de *Enterprise Performance Management* (EPM) e aplicações de *Governance, Risk and Compliance* (GRC). Exemplos de soluções atualmente disponíveis no mercado incluem Workiva, SAP Sustainability Control Tower, Microsoft Cloud for Sustainability, Enablon, Sphera e Persefoni. Embora apresentem funcionalidades distintas, estas plataformas procuram responder a desafios comuns relacionados com a recolha, consolidação, monitorização e governação dos dados ESG (Jessen, 2025).

Para além de facilitarem a preparação dos relatórios de sustentabilidade, estes sistemas contribuem para estruturar processos de recolha, validação e consolidação da informação ESG, permitindo uma maior coordenação entre as diferentes áreas envolvidas no reporte.

Desta forma, apoiam a produção de informação mais consistente e adequada às exigências regulatórias associadas à CSRD e às ESRS.

Paralelamente, o enquadramento europeu aponta para uma crescente digitalização do reporte de sustentabilidade. O EFRAG encontra-se a desenvolver taxonomias digitais associadas às ESRS, permitindo a preparação e divulgação da informação em formatos eletrónicos estruturados. Esta evolução reforça a necessidade de sistemas capazes de integrar informação proveniente de diferentes áreas organizacionais e de responder a requisitos regulatórios cada vez mais exigentes (EFRAG, s.d.-b).

A relevância dos sistemas de informação ESG é ainda reforçada pelo dever de diligência em matéria de sustentabilidade. A CSDDD exige que as empresas abrangidas sejam capazes de identificar e avaliar impactos adversos nas suas operações, subsidiárias e cadeias de atividades, o que aumenta a necessidade de dados provenientes de fornecedores, parceiros de negócio e diferentes áreas funcionais. Deste modo, os sistemas de reporte deixam de servir apenas a preparação de divulgações externas, passando também a apoiar processos internos de gestão de risco, monitorização de medidas corretivas e documentação de evidência. Esta evolução reforça a importância de plataformas, procedimentos e controlos capazes de assegurar rastreabilidade, consistência e auditabilidade da informação ESG ao longo da cadeia de valor (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

2.5. Papel do *Controller* na Integração da Sustentabilidade

2.5.1. Evolução e Importância

Tradicionalmente, o *controller* era sobretudo associado a funções de reporte financeiro, controlo orçamental e monitorização do desempenho económico, desempenhando um papel predominantemente técnico e retrospetivo. No entanto, a literatura tem vindo a documentar uma evolução significativa desta função, acompanhando a crescente complexidade organizacional e a necessidade de apoio à tomada de decisão estratégica (Otley, 1999; Malmi & Brown, 2008).

Esta evolução é frequentemente descrita através da transição do *controller* enquanto *scorekeeper* para *business partner*, assumindo um papel mais ativo na análise de informação, no apoio à gestão e na ligação entre estratégia e execução (Fourné et al., 2023). Neste contexto, o *controller*

deixa de se limitar à produção de informação financeira, passando a desempenhar uma função interpretativa e de mediação entre diferentes áreas organizacionais.

A crescente centralidade da sustentabilidade nas estratégias empresariais intensifica esta transformação. Hoje, espera-se que estes profissionais atuem também como gestores de informação de sustentabilidade, assegurando que os dados ESG da empresa são tão fiáveis e auditáveis quanto os dados financeiros (Baker Tilly, 2024). Surge, assim, a noção de "ESG controller" ou "sustainability controller", refletindo a emergência de um perfil híbrido que combina a competência de contabilidade e controlo com o conhecimento em sustentabilidade (Kerr, 2024). As responsabilidades típicas desta função incluem supervisionar a divulgação de informações não financeiras, garantir o cumprimento de normativos ESG e fornecer relatórios de sustentabilidade precisos e atempados.

À semelhança do que ocorre no reporte financeiro, a informação de sustentabilidade requer sistemas de controlo interno robustos, processos de consolidação e validação de dados e mecanismos claros de responsabilização. Muitas destas atividades são análogas às funções tradicionalmente desempenhadas pela área financeira, o que reforça a legitimidade do *controller* enquanto ator-chave na governação dos dados ESG (Kerr, 2024). Neste sentido, o *controller* atua como elemento de ligação entre diferentes áreas funcionais — sustentabilidade, operações, recursos humanos e estratégia — assegurando que os objetivos ESG são traduzidos em métricas mensuráveis, integradas nos processos de planeamento, controlo e avaliação de desempenho.

A necessidade de integração transversal dos dados ESG aumenta a relevância do *controller* enquanto coordenador de informação e mediador entre diferentes áreas organizacionais. Em particular, a recolha e consolidação de métricas ambientais e sociais envolve frequentemente várias unidades de negócio, diferentes sistemas de informação e múltiplos responsáveis operacionais, o que tende a aumentar o risco de inconsistências, lacunas e dificuldades de comparabilidade. Assim, o *controller* pode assumir um papel crítico na definição de processos, regras e responsabilidades, garantindo que a informação reportada cumpre critérios de completude, qualidade e fiabilidade comparáveis aos exigidos no reporte financeiro (Kerr, 2024).

Este papel reforça a lógica do *controller* como *business partner*, não apenas pela produção de informação, mas pela capacidade de traduzir dados complexos em suporte para a tomada de

decisão e para o alinhamento estratégico. Nesta linha, a literatura tem evidenciado que a colaboração entre *controllers* e gestores depende de competências interpretativas, cognitivas e comunicacionais, que se tornam ainda mais relevantes quando a organização necessita integrar indicadores não financeiros em decisões estratégicas (Fourné et al., 2023).

Perante esta adaptação das funções técnicas, a literatura reconhece cada vez mais o *controller* como um agente de mudança. Burns e Scapens (2000) argumentam que os sistemas de controlo podem atuar como mecanismos de institucionalização de novas práticas e valores. Aplicando esta perspetiva à sustentabilidade, os *controllers* podem contribuir para a internalização de preocupações ESG na cultura organizacional.

Assim, o *controller* pode tornar-se responsável não só pelos números financeiros, mas também pelas métricas ambientais (como emissões de carbono) e sociais (como índices de segurança e diversidade no trabalho), aplicando o mesmo rigor de controlo interno a estes dados que tradicionalmente se aplica aos dados contabilísticos.

2.5.2. Tensões, *Trade-offs* e Paradoxos

Apesar da evolução, muitos executivos reconhecem ainda limitações nos *controllers* para lidar com questões de sustentabilidade, sugerindo a necessidade de formação adicional e integração de competências ambientais e sociais (Chopra et al., 2024). Exige-se dos *controllers* uma atualização de competências – para além da proficiência em números, requer-se capacidade de entender indicadores ambientais e sociais, conhecimentos sobre normas de relato de sustentabilidade e habilidade para comunicar *insights* não financeiros (Lichtenthaler, 2023). CFOs têm destacado a importância de *soft skills* como comunicação e *storytelling* para que os *controllers* consigam transmitir informação ESG complexa de forma compreensível aos decisores. Adicionalmente, muitas organizações estão a rever a estrutura das suas equipas de *controlling* de modo a incluir especialistas em sustentabilidade ou a criar comités interdepartamentais que unam finanças, sustentabilidade, estratégia e operações (Dasinapa, 2024). Conforme argumenta Kerr (2024), faz sentido que o departamento de *controllership* assuma um papel central na resposta às exigências de relato de sustentabilidade, dado que muitas das atividades envolvidas (como assegurar controlos internos de qualidade de dados, consolidar informação de múltiplas unidades e garantir conformidade normativa) são análogas aos processos já conduzidos pela função financeira na elaboração das

demonstrações financeiras. Este posicionamento central do *controller* na governança de dados ESG pode reduzir a complexidade dos reportes.

A integração da sustentabilidade nos SCG não está isenta de tensões. A literatura identifica conflitos frequentes entre objetivos financeiros de curto prazo e metas de sustentabilidade de longo prazo (Hahn et al., 2014). Estas tensões colocam desafios específicos aos *controllers*, que se veem frequentemente na posição de mediadores entre diferentes lógicas organizacionais.

Segundo Henri e Journeault (2010), os SCG podem desempenhar um papel duplo: por um lado, ajudam a mitigar tensões ao tornar visíveis os impactos ambientais e sociais das decisões; por outro, podem reforçar conflitos quando privilegiam excessivamente métricas financeiras tradicionais. A capacidade do *controller* para lidar com estes paradoxos depende, em grande medida, da flexibilidade dos sistemas de controlo e do seu posicionamento organizacional.

2.5.3. Lacunas da literatura e implicações para a investigação

Apesar dos contributos relevantes da literatura, persistem lacunas significativas no que respeita à compreensão do papel concreto desempenhado pelos *controllers* na integração da sustentabilidade. A maioria dos estudos centra-se na análise dos sistemas e instrumentos de controlo, oferecendo uma perspetiva predominantemente estrutural, enquanto o papel dos atores organizacionais — nomeadamente os *controllers* — permanece relativamente subexplorado.

Em particular, existe escassez de estudos empíricos qualitativos que analisem como os *controllers* interpretam, operacionalizam e negoceiam a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão, sobretudo em contextos específicos como o português, marcado por desafios regulatórios e institucionais próprios. Esta lacuna justifica a adoção de uma abordagem exploratória baseada em entrevistas, permitindo captar as perceções, práticas e desafios associados ao envolvimento dos *controllers* e das funções financeiras no processo de adaptação à agenda ESG, incluindo a perspetiva de profissionais de sustentabilidade e consultores que interagem com estas funções em processos de reporte e controlo da informação ESG.

3. METODOLOGIA

3.1. Desenho Metodológico da Investigação

Partindo do estudo de Crutzen et al. (2017) que explora a presença e adaptação dos sistemas de controlo de gestão em grandes empresas europeias, surgiu a questão central desta dissertação: "Como é percecionado e operacionalizado o papel dos *controllers* na integração da sustentabilidade em organizações expostas a exigências ESG?". O objetivo da investigação é compreender como o controlo de gestão se tem adaptado às exigências europeias em matéria de sustentabilidade e, em particular, como este processo tem vindo a ocorrer em organizações portuguesas expostas a exigências de reporte ESG, incluindo a CSRD e as ESRS.

Para efeitos desta investigação, o termo *controller* é utilizado numa perspetiva funcional, abrangendo profissionais ou funções de controlo de gestão e financeiras envolvidos em atividades de planeamento, monitorização, consolidação, reporte, análise de desempenho e controlo interno. Esta definição é particularmente relevante no contexto organizacional português, onde responsabilidades tradicionalmente associadas ao controlo de gestão podem estar distribuídas por diferentes cargos, incluindo *controllers*, *finance managers* ou diretores financeiros.

A presente investigação adota uma metodologia qualitativa, de natureza exploratória e ilustrativa. Esta opção é adequada ao estudo de fenómenos organizacionais complexos, recentes e fortemente dependentes do contexto, como é o caso da integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão. O estudo não pretende produzir conclusões estatisticamente generalizáveis para o universo das organizações portuguesas, mas antes aprofundar a compreensão de práticas, perceções e desafios vividos por profissionais com experiência direta em sustentabilidade, controlo de gestão, reporte ESG e consultoria.

Neste sentido, a unidade de análise empírica não corresponde exclusivamente ao *controller* enquanto cargo formal, mas antes ao papel desempenhado pela função de controlo de gestão/financeira nos processos de integração, reporte e controlo da informação ESG. Esta delimitação é particularmente relevante porque, nos contextos organizacionais analisados, as responsabilidades associadas ao controlo da informação ESG podem estar distribuídas por diferentes funções, incluindo *controllers*, diretores financeiros, equipas de sustentabilidade,

consultores e outros responsáveis envolvidos na recolha, consolidação, validação e monitorização dos dados de sustentabilidade.

A abordagem qualitativa permite, assim, analisar o fenómeno a partir da perspetiva dos participantes, valorizando a forma como estes interpretam as transformações em curso nas suas organizações ou nos contextos profissionais com que contactam. Esta opção é particularmente adequada quando o objetivo não é medir a frequência de determinado fenómeno, mas compreender processos, significados, práticas e desafios associados à integração da sustentabilidade no controlo de gestão.

3.2. Recolha de Dados e Seleção dos Participantes

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas dirigidas a três perfis profissionais: *controllers*, profissionais com responsabilidades diretas em sustentabilidade e reporte ESG e consultores especializados em sustentabilidade. Este tipo de entrevista permite explorar um conjunto de temas previamente definidos, assegurando alguma comparabilidade entre entrevistas, sem limitar a emergência de novas perspetivas relevantes para a investigação (Kvale & Brinkmann, 2009).

O guião de entrevista foi construído com base nos objetivos da investigação e na revisão de literatura, incidindo sobre temas como a evolução da sustentabilidade nas organizações, a preparação para a CSRD, os sistemas de reporte ESG, o papel dos *controllers*, as competências necessárias e as perspetivas futuras sobre a integração da sustentabilidade no controlo de gestão. O guião utilizado para cada perfil de entrevistado encontra-se disponível nos Anexos I e II.

A seleção dos participantes seguiu critérios de amostragem intencional (*purposive sampling*), privilegiando profissionais associados a organizações com elevada maturidade ou exposição normativa em matéria de sustentabilidade e reporte ESG (Patton, 2015). Neste sentido, foram considerados particularmente relevantes profissionais associados a empresas portuguesas que integram o índice PSI/Euronext Lisbon, ou outros grupos nacionais com obrigações de reporte não financeiro já estabelecidas, bem como organizações obrigadas a cumprir a CSRD ou já em fase de preparação para esse reporte.

A referência ao índice PSI/Euronext Lisbon justifica-se por este reunir empresas que tendem a apresentar maior complexidade organizacional, maior exposição pública, maior pressão de

investidores e *stakeholders* e maior probabilidade de possuir sistemas de controlo de gestão formalizados. Estes contextos são, por isso, particularmente adequados para analisar de que forma os *controllers* podem participar na integração da sustentabilidade nos sistemas de gestão, reporte e controlo.

Importa, contudo, clarificar que estes critérios funcionaram eixos orientadores da seleção e não como condições cumulativas aplicáveis de forma idêntica a todos os entrevistados. Alguns participantes representam diretamente organizações cotadas, grupos empresariais ou multinacionais com elevada exposição a exigências ESG; outros, nomeadamente os consultores, foram selecionados pelo seu contacto profissional com múltiplas organizações sujeitas ou em preparação para exigências de reporte de sustentabilidade. Assim, os testemunhos dos consultores são analisados como uma perspetiva externa e transversal sobre diferentes contextos organizacionais, enquanto os testemunhos dos profissionais internos refletem mais diretamente a realidade das organizações onde exercem funções.

Adicionalmente, foram considerados relevantes casos de organizações que, mesmo não estando diretamente abrangidas pela obrigação de reporte em determinado momento, mantêm um alinhamento voluntário com a CSRD e as ESRS devido à sua exposição a investidores, clientes, *ratings* internacionais ou expectativas de *stakeholders*. Esta opção permite captar não apenas situações de cumprimento obrigatório, mas também contextos em que a sustentabilidade e o reporte ESG são antecipados ou mantidos por razões estratégicas, reputacionais e de mercado.

O contacto com os participantes foi realizado, maioritariamente, através da rede social LinkedIn. As entrevistas foram realizadas em formato online, entre março e maio de 2026, com duração aproximada de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para efeitos de análise temática.

Após a realização das entrevistas, foi solicitado aos participantes o preenchimento de um breve questionário através do Microsoft Forms, com o objetivo de recolher e sistematizar informação de caracterização, nomeadamente função atual, área funcional, experiência profissional, setor de atividade, dimensão da organização e grau de envolvimento com temas ESG. Esta informação foi posteriormente confrontada com os perfis públicos dos participantes no LinkedIn, de modo a assegurar maior consistência na caracterização da amostra.

3.3. Caracterização da Amostra

A amostra final é composta por seis entrevistados: dois consultores com experiência em sustentabilidade, auditoria e reporte ESG; três profissionais com responsabilidades diretas em sustentabilidade e reporte não financeiro; e um profissional da área financeira/controlo de gestão. Esta composição permite combinar perspetivas internas e externas às organizações, mas deve ser considerada na interpretação dos resultados, dado que apenas um entrevistado apresenta uma função inequivocamente ligada ao controlo de gestão.

Neste sentido, o papel dos *controllers* é analisado a partir de dois tipos de evidência distintos. Por um lado, recorre-se à experiência direta do entrevistado ligado à área financeira/controlo de gestão. Por outro lado, consideram-se as perceções de profissionais de sustentabilidade e consultores que, no exercício das suas funções, interagem com áreas financeiras e de controlo de gestão em processos de reporte, consolidação, validação e monitorização da informação ESG. Estes testemunhos não são, por isso, tratados como evidência direta sobre o exercício da função de *controller*, mas antes como evidência complementar sobre a forma como essa função é percecionada por outros profissionais envolvidos nos processos de sustentabilidade. Esta opção permite compreender o fenómeno a partir de diferentes ângulos, mas exige cautela na formulação das conclusões, uma vez que a amostra não permite generalizar os resultados para o conjunto dos *controllers* ou das organizações portuguesas.

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos entrevistados, identificando o código atribuído a cada participante, a função atual, a área funcional principal, a experiência, o setor de atividade, a dimensão da organização e o grau de envolvimento com temas ESG. Esta caracterização foi elaborada com base nas respostas dos participantes ao questionário de caracterização realizado através do Microsoft Forms, complementadas e confrontadas com a informação disponível nos respetivos perfis públicos de LinkedIn.

Código	Cargo/função atual	Área funcional principal	Experiência na função	Setor de atividade	Dimensão da organização	Envolvimento ESG
E1	Consultor Sénior	Auditoria/ Consultoria	4-6 anos	Consultoria/ Auditoria	Grupo empresarial/ multinacional	Elevado
E2	Especialista em Sustentabilidade	Sustentabilidade/ ESG	1-3 anos	Energia	Grupo empresarial/ multinacional	Elevado
E3	Consultor de Sustentabilidade	Auditoria/ Consultoria	1-3 anos	Consultoria/ Auditoria	Grupo empresarial/ multinacional	Elevado
E4	Diretor Financeiro	Financeira/ Controlo de Gestão	>10 anos	Indústria	Grupo empresarial/ multinacional	Elevado

E5	Gestor de Sustentabilidade	Sustentabilidade/ ESG	7-10 anos	Indústria	Grupo empresarial/ multinacional	Elevado
E6	Gestor de Sustentabilidade	Sustentabilidade/ ESG	7-10 anos	Indústria	Grupo empresarial/ multinacional	Elevado

Tabela 1 - Caracterização dos Entrevistados (Fonte: Elaboração Própria)

Nos casos dos consultores, a caracterização diz respeito ao seu perfil profissional e à organização em que exercem funções, sendo a sua contribuição empírica baseada também no contacto com diferentes clientes e setores. Nos casos dos profissionais internos, a informação apresentada refere-se à organização onde exercem funções. Uma vez que todos os participantes estão associados a grupos empresariais ou multinacionais, a diversidade da amostra decorre sobretudo do perfil funcional dos entrevistados, do setor de atividade, do grau de maturidade ESG e da forma como cada organização estrutura a resposta à sustentabilidade.

Embora tenha sido equacionada a realização de um número mais elevado de entrevistas, a opção final por seis participantes é coerente com a natureza exploratória e ilustrativa da investigação. A recolha de dados revelou-se desafiante, dada a especificidade dos perfis pretendidos e a reduzida disponibilidade de profissionais com experiência simultânea em sustentabilidade, reporte ESG e controlo de gestão. Ainda assim, os entrevistados selecionados apresentam experiência direta ou contacto profissional relevante com os temas em análise, permitindo recolher informação aprofundada sobre práticas, perceções e desafios associados à integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão.

3.4. Procedimento de Análise dos Dados

Após a realização das entrevistas, as respostas foram transcritas e analisadas com recurso à análise temática. Esta abordagem permite identificar, organizar e interpretar padrões de significado presentes nos dados qualitativos, sendo particularmente adequada a estudos exploratórios centrados na compreensão de perceções, práticas e desafios organizacionais.

O processo de análise seguiu uma lógica inspirada em Braun e Clarke (2006). Numa primeira fase, procedeu-se à leitura integral das transcrições, com o objetivo de familiarização com o conteúdo das entrevistas. Numa segunda fase, foram identificados códigos iniciais relacionados com os principais tópicos da investigação, nomeadamente práticas de sustentabilidade, organização das equipas ESG, papel dos *controllers*, desafios da CSRD,

sistemas de informação, competências necessárias e perspetivas futuras. Posteriormente, estes códigos foram agrupados em temas mais amplos, que serviram de base à estruturação do capítulo de apresentação dos resultados.

A análise combinou uma orientação dedutiva, assente nos conceitos discutidos na revisão de literatura, com uma abertura indutiva à emergência de temas não antecipados inicialmente. Assim, alguns temas resultaram diretamente do enquadramento teórico, como o papel dos sistemas de controlo de gestão, a articulação entre informação financeira e não financeira e a função do *controller* enquanto *business partner*. Outros emergiram dos testemunhos dos entrevistados, nomeadamente a discussão em torno da figura do ESG *controller*, a tensão entre *compliance* e estratégia e a diversidade de modelos organizacionais adotados na resposta à sustentabilidade.

A codificação foi realizada manualmente, através da leitura comparativa das transcrições e da organização dos excertos relevantes por temas. Os temas finais foram revistos por confronto com a questão de investigação, com os objetivos do estudo e com os contributos teóricos previamente analisados, procurando assegurar coerência entre os dados recolhidos, a apresentação dos resultados e a discussão.

Atendendo à natureza exploratória e ilustrativa da investigação, o processo de análise procurou privilegiar a coerência entre os dados recolhidos, os temas identificados e a questão de investigação, mais do que a generalização dos resultados. A codificação foi realizada manualmente, sem recurso a um segundo codificador, o que deve ser reconhecido como uma limitação do estudo. Adicionalmente, a duração aproximada das entrevistas, de cerca de 30 minutos, pode ter condicionado o grau de profundidade de algumas respostas. Estas opções não invalidam os resultados obtidos, mas devem ser consideradas na interpretação das evidências apresentadas.

A apresentação dos resultados foi organizada em torno dos principais temas identificados durante a análise: a sustentabilidade nas organizações antes da CSRD; a organização da resposta à sustentabilidade e ao reporte ESG; o papel dos *controllers* na integração da sustentabilidade; os desafios da implementação da CSRD; o debate em torno do ESG *controller*; a sustentabilidade enquanto *compliance* ou estratégia; e as perspetivas futuras. Esta estrutura permite articular os dados empíricos com a questão de investigação e com os principais contributos da literatura.

A título ilustrativo, códigos como "recolha de dados", "validação da informação", "adaptação dos sistemas" e "articulação entre áreas" foram agrupados no tema relativo ao papel dos *controllers* na integração da sustentabilidade. Do mesmo modo, referências à "qualidade dos dados", "interpretação das ESRS", "processos manuais" e "coordenação interna" foram integradas no tema dos desafios da implementação da CSRD.

Por último, todos os participantes foram informados sobre o propósito da investigação e deram consentimento informado antes da realização das entrevistas. A informação recolhida através das entrevistas, do questionário de caracterização posterior e da consulta dos perfis públicos de LinkedIn foi utilizada exclusivamente para fins académicos e tratada de forma confidencial, sendo os participantes identificados no estudo apenas através de códigos. A recolha e tratamento dos dados seguiram as normas éticas e deontológicas aplicáveis à investigação em ciências sociais.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. A Sustentabilidade nas Organizações antes da CSRD

A análise das entrevistas sugere a existência de diferentes níveis de maturidade ESG nos contextos organizacionais analisados antes da entrada em vigor da CSRD. Apesar das diferenças observadas, vários entrevistados referem que já existiam iniciativas relacionadas com sustentabilidade e reporte não financeiro antes da implementação das novas exigências regulamentares.

Nos casos das empresas com maior experiência neste domínio, a elaboração de relatórios de sustentabilidade já constituía uma prática consolidada. Esta maturidade prévia é particularmente evidente nos testemunhos de E2 e E4. No caso de E2, a sustentabilidade já se encontrava formalizada antes da CSRD: "Nós já nos temos vindo a seguir pelo *Global Reporting Initiative* (GRI) [...] e mesmo antes disso a empresa já emite um relatório de sustentabilidade de forma pública desde 2006" (E2). De forma semelhante, E4 refere que "a empresa sempre teve práticas de sustentabilidade e já elaboramos o relatório de sustentabilidade há [...] mais de 15 anos" (E4).

Os entrevistados provenientes da área da consultoria observam igualmente que muitas organizações já possuíam iniciativas relacionadas com questões ambientais, sociais e de governação antes da entrada em vigor da CSRD. Contudo, a partir da sua experiência com diferentes clientes, os consultores sugerem que, em várias organizações, estas práticas existiam de forma pouco sistematizada. E1 sintetiza esta ideia ao afirmar que "as empresas [...] já tinham algumas iniciativas", mas que estas "não estavam compiladas e não tinham propriamente um rótulo de sustentabilidade" (E1). Esta perspetiva permite distinguir entre a existência de práticas pontuais e a sua integração formal nos processos de reporte e gestão.

Apesar da existência prévia destas iniciativas, os testemunhos recolhidos convergem na ideia de que a CSRD representou uma mudança significativa na forma como as organizações abordam a sustentabilidade. Os novos requisitos associados à dupla materialidade, à necessidade de maior rastreabilidade dos dados e ao aumento do número de indicadores exigidos implicaram alterações nos processos de recolha, tratamento e reporte da informação.

Em vários casos, os entrevistados referem que a preparação para a CSRD conduziu à revisão de procedimentos internos, ao desenvolvimento de novas metodologias de trabalho e ao reforço dos recursos dedicados às atividades de sustentabilidade.

4.2. Organização da Resposta à Sustentabilidade e ao Reporte ESG

As entrevistas realizadas sugerem que as organizações analisadas e os contextos descritos pelos consultores têm adotado diferentes modelos para responder às exigências associadas à sustentabilidade e ao reporte ESG. As estruturas organizacionais identificadas parecem variar sobretudo em função do setor de atividade, do grau de maturidade ESG e da forma como cada organização distribui responsabilidades entre sustentabilidade, finanças, operações e controlo de gestão.

Nos casos das organizações com maior experiência em sustentabilidade, os entrevistados referem a existência de equipas ou departamentos especificamente dedicados a estas matérias. A organização por áreas especializadas é ilustrada pelo caso de E2, cuja equipa se encontra estruturada de acordo com os pilares ESG: "Dentro da equipa de sustentabilidade, nós somos sete e organizamo-nos pelos pilares ESG. Temos duas pessoas mais responsáveis pela parte ambiental [...], depois temos uma pessoa responsável pelos temas sociais, depois eu e outro colega responsáveis mais pela vertente de *governance*" (E2). Estas estruturas assumem responsabilidades relacionadas com a coordenação do reporte ESG, o acompanhamento das exigências regulamentares, a monitorização de indicadores e o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade. Este testemunho sugere que, em organizações com maior maturidade ESG, a resposta à sustentabilidade pode assentar em equipas próprias e em alguma especialização interna.

Por outro lado, os participantes referem que existem também organizações onde a sustentabilidade continua a ser assegurada através da colaboração entre diferentes áreas funcionais. Nos contextos em que as equipas de sustentabilidade são mais reduzidas, a colaboração interdepartamental torna-se particularmente relevante. E1 refere que algumas empresas têm "uma, duas, três pessoas" dedicadas a estes temas, pelo que "elas sozinhas nunca conseguem dar conta", necessitando do apoio de áreas como "o departamento financeiro, o controlo de gestão, a contabilidade e a qualidade, segurança e ambiente" (E1). Esta dependência de várias áreas resulta do facto de as equipas de sustentabilidade nem sempre serem as proprietárias dos dados necessários ao reporte.

As entrevistas mostram igualmente que a sustentabilidade envolve um elevado nível de articulação entre diferentes áreas organizacionais. Esta articulação não significa ausência de divisão de responsabilidades. E5 descreve uma lógica de colaboração próxima, mas com separação funcional clara: "o relatório como um todo é [da equipa financeira ou controlo de gestão], mas a parte de sustentabilidade vai sempre ficar afeta a pessoas de sustentabilidade" (E5). No mesmo sentido, refere que existe "um alinhamento muito próximo, mas com clara divisão de tarefas" entre *controllers* e especialistas de sustentabilidade (E5).

Foi ainda referido por vários entrevistados que os últimos anos foram marcados pelo reforço dos recursos humanos dedicados à sustentabilidade. Em diversos casos foram criadas funções relacionadas com reporte ESG, análise de dupla materialidade, monitorização de indicadores e acompanhamento das exigências regulamentares. Os participantes provenientes da consultoria referem igualmente uma procura crescente por profissionais especializados em sustentabilidade, associada à preparação das organizações para responder aos requisitos da CSRD e das ESRS.

Código	Estrutura Organizacional Identificada	Evolução Recente
E1	Pequenas equipas de sustentabilidade apoiadas por diferentes áreas funcionais	Contratação de profissionais especializados em sustentabilidade
E2	Equipa de sustentabilidade organizada por pilares ESG	Reforço da estrutura existente e especialização de funções
E3	Estruturas dependentes da maturidade da organização; em alguns casos articulação com CFO	Crescente contratação de especialistas em sustentabilidade
E4	Equipa dedicada de sustentabilidade complementada por outras áreas de suporte	Reforço dos mecanismos de reporte e recolha de informação
E5	Departamento autónomo de sustentabilidade	Consolidação da equipa e especialização das responsabilidades
E6	Direção específica de sustentabilidade e reporte	Continuidade do investimento em recursos especializados

Tabela 2 - Estruturas Organizacionais e Evolução Recente das Equipas de Sustentabilidade (Fonte: Elaboração Própria)

4.3. O Papel dos *Controllers* na Integração da Sustentabilidade

As entrevistas realizadas sugerem que os *controllers* participam em diferentes fases dos processos associados à sustentabilidade e ao reporte ESG, embora com níveis de envolvimento distintos entre organizações.

Os participantes referem que estes profissionais intervêm frequentemente na recolha, consolidação e validação da informação necessária ao reporte de sustentabilidade. Em diversos casos, o controlo de gestão é responsável por apoiar a organização da informação proveniente de diferentes áreas da empresa, contribuindo para a monitorização de indicadores e para a preparação dos dados utilizados nos processos de reporte.

O testemunho de E4, por corresponder ao perfil mais diretamente ligado à área financeira e ao controlo de gestão, é particularmente relevante para compreender este papel. Segundo o entrevistado, o envolvimento do controlo de gestão "tem vindo a aumentar nos últimos anos", sobretudo devido às maiores exigências de informação ESG. E4 descreve esse envolvimento em dois níveis: "o primeiro, na questão da adaptação dos sistemas de informação para podermos ter esta estrutura de uma forma mais organizada e, por outro lado, também no lado do reporte" (E4).

Os entrevistados referem igualmente que a implementação da CSRD parece ter conduzido a um maior envolvimento dos *controllers* em matérias relacionadas com sustentabilidade. Em vários testemunhos é mencionado que estes profissionais passaram a lidar com novos indicadores e requisitos de reporte, exigindo uma maior familiarização com conceitos, métricas e exigências regulamentares anteriormente pouco presentes nas suas funções. A necessidade de aprendizagem de novos indicadores é igualmente destacada por E1, que refere que a CSRD "obrigou o controlo de gestão a ganhar muitos conhecimentos na área da sustentabilidade", uma vez que os *controllers* passaram a lidar com "indicadores que eles nunca tinham ouvido falar" e tiveram de compreender "aquilo a que estão a dar resposta" (E1). Este testemunho evidencia que o envolvimento dos *controllers* não se limita à recolha de informação, implicando também adaptação de competências e familiarização com novas métricas.

As entrevistas sugerem também que os processos de sustentabilidade envolvem a colaboração entre múltiplas áreas funcionais. Neste contexto, os *controllers* surgem frequentemente associados à articulação entre departamentos como finanças, recursos humanos, operações, ambiente, sistemas de informação e sustentabilidade. Os participantes referem que a diversidade da informação exigida pelo reporte ESG implica elevados níveis de coordenação interna e uma interação contínua entre diferentes áreas organizacionais. E4 concretiza esta função de articulação ao distinguir o contexto português das empresas internacionais do grupo. Em Portugal, refere que "vamos buscar os dados, mas trabalhamos

em conjunto" com equipas de melhoria contínua, ambiente e recursos humanos; já nas empresas no estrangeiro, "a ligação com as equipas tem sido feita exclusivamente pelo controlo de gestão" (E4). O entrevistado acrescenta que, nestes contextos, "o papel de controlo de gestão [...] foi um papel muito mais relevante", funcionando como ponte para garantir que os dados eram recolhidos "de forma correta e atempadamente" (E4).

Relativamente às competências consideradas relevantes neste contexto, os entrevistados destacam aspetos relacionados com análise de dados, monitorização de indicadores, controlo interno, elaboração de relatórios e conhecimento dos sistemas de informação organizacionais. Foram igualmente referidas capacidades de coordenação, organização de processos e comunicação com diferentes áreas da organização.

Apesar do crescente envolvimento dos *controllers* nestes processos, alguns entrevistados sublinham que o *controller* não substitui os especialistas em sustentabilidade. E3 afirma que os *controllers* podem contribuir para determinadas componentes do relatório, sobretudo em matérias de governação, mas mostra-se cético perante a responsabilidade plena da escrita do relato. Esta visão é consistente com E5, que descreve a relação entre *controllers* e sustentabilidade como "um alinhamento muito próximo, mas com clara divisão de tarefas" (E5). Assim, nos contextos analisados, o controller surge sobretudo como um facilitador dos processos de controlo, reporte e monitorização da informação ESG, desempenhando um papel complementar ao dos especialistas em sustentabilidade.

4.4. Desafios da Implementação da CSRD

As entrevistas realizadas permitiram identificar diversos desafios associados à implementação da CSRD e à adaptação das organizações aos novos requisitos de reporte de sustentabilidade. Os testemunhos recolhidos referem dificuldades relacionadas com a recolha e tratamento da informação, os sistemas de informação utilizados, a coordenação entre diferentes áreas organizacionais e a interpretação dos requisitos regulamentares.

A recolha de dados surge como um dos desafios mais frequentemente mencionados pelos entrevistados. A centralidade deste desafio é expressa por E1 de forma particularmente clara: "Número um, dados, sem dúvida, e acho que vai ser sempre o maior problema, vão ser sempre a recolha dos dados e a qualidade dos dados" (E1). O entrevistado associa esta dificuldade à dispersão da informação e ao facto de muitos dados continuarem a ser trabalhados manualmente, o que dificulta assegurar "a qualidade e a verificabilidade dos

dados" (E1). No mesmo sentido, E4 refere que um dos maiores obstáculos foi "a adaptação dos sistemas e buscar informação que não está sistematizada" (E4).

Os sistemas de informação constituem outro dos aspetos destacados nas entrevistas. Apesar da crescente utilização de plataformas de apoio ao reporte, vários participantes referem que, nos contextos que conhecem, continuam a existir processos assentes em folhas de cálculo e procedimentos manuais para recolher e consolidar a informação necessária. E5 destaca o valor acrescentado de uma plataforma de reporte, referindo que a Workiva "foi bastante útil", pois quando é necessário agregar informação de muitas áreas "é uma grande mais-valia ter estas ferramentas" e "poupa-se imenso tempo em recolha, em validação" (E5). Em contraste, E6 descreve uma realidade ainda manual: "Para já, não usamos nenhum sistema. Fazemos a recolha toda manual", explicando que a organização estava a aguardar a estabilização de um novo SAP antes de avançar para uma base de dados ESG mais robusta (E6). Este testemunho sustenta o desafio relacionado com a integração entre diferentes sistemas e com a automatização dos processos de reporte.

Outro tema frequentemente referido prende-se com a interpretação dos requisitos regulamentares. Os participantes mencionam a complexidade das ESRS, a necessidade de compreender novos conceitos e métricas e as dificuldades associadas à interpretação dos diferentes requisitos de divulgação. E6 afirma que "a norma é bastante complexa" e que o primeiro desafio foi "compreender a norma, compreender a lógica da norma", por ser diferente das *frameworks* anteriormente utilizadas. O entrevistado acrescenta que "pareciam que era a mesma coisa, mas agora temos *guidelines* específicas de como calcular aquele indicador", o que obrigou a reformular procedimentos internos de apuramento e recolha de dados (E6). Em vários casos foi referido o recurso a consultores externos para apoiar a implementação dos novos requisitos e esclarecer dúvidas relacionadas com a sua aplicação prática.

As entrevistas apontam ainda para desafios associados à coordenação interna necessária para assegurar a participação das diferentes áreas envolvidas no reporte ESG. A diversidade dos indicadores exigidos implica o envolvimento de múltiplos departamentos, exigindo mecanismos de articulação que permitam garantir a recolha atempada e consistente da informação necessária ao reporte.

Desafio Identificado	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Recolha e consolidação de dados	X	X	X	X	X	X
Qualidade e consistência dos dados	X	X		X		X
Sistemas de informação	X	X	X	X	X	X
Interpretação das ESRS e requisitos regulamentares	X	X	X		X	X
Coordenação entre áreas organizacionais	X	X	X	X	X	X
Formação e capacitação interna			X	X		X
Definição de métricas e targets	X	X	X			X
Recolha de informação em diferentes geografias/unidades		X		X		

Tabela 3 - Desafios da Implementação da CSRD Identificados pelos Entrevistados (Fonte: Elaboração Própria)

Nota: A presença de "X" indica que o desafio foi explicitamente referido pelo entrevistado durante a entrevista. A ausência de "X" não significa necessariamente que o desafio não exista na organização, mas apenas que não foi mencionado de forma expressa.

4.5. O Debate em Torno do ESG *Controller*

Durante as entrevistas foi discutida a possibilidade de surgimento de funções especificamente dedicadas à monitorização, controlo e reporte da informação ESG. Os testemunhos recolhidos revelam diferentes perspetivas relativamente à criação de uma função de ESG *controller* ou *sustainability controller*.

Alguns entrevistados consideram que a crescente complexidade dos processos de reporte de sustentabilidade, associada ao aumento do volume de informação, à necessidade de assegurar a qualidade dos dados e à integração crescente dos indicadores ESG nos processos de gestão, poderá justificar a existência de profissionais especificamente dedicados a estas atividades. Nestes casos, foi referido que a monitorização contínua dos indicadores e a preparação da informação para reporte exigem recursos e competências que podem justificar a criação de funções especializadas.

A posição favorável à criação de uma função especializada surge de forma clara em E5, que defende a utilidade de alguém "mais focado em fazer *reporting*" e em garantir que "a informação tem controlos implementados", que é reportada com regularidade, que "a *governance* está toda bem estabelecida" e que os indicadores se encontram documentados com responsáveis, fontes de informação e controlos associados (E5). Esta visão aproxima o ESG *controller* de uma função orientada para controlo interno, qualidade dos dados e preparação para auditoria.

E1 também se mostra favorável à autonomização de funções de controlo ligadas à sustentabilidade, argumentando que "conseguir ter alguém dedicado todo o ano" ao controlo, recolha, tratamento e qualidade dos dados "facilita muito a vida quando chega o momento de fazer [...] o relato" (E1). Para este entrevistado, acumular estas responsabilidades com as funções tradicionais do *controller* pode ser excessivo, dado que se trata de "uma função complexa" e próxima de um "*full-time job*" (E1).

Outros participantes manifestam reservas relativamente à criação de uma função autónoma com estas características. E4 considera difícil concentrar todas estas competências numa única função, afirmando que "estar a pôr tudo dentro do mesmo saco" pode levar à criação de um "*supercontroller* que não vai conseguir lá chegar" (E4). No mesmo sentido, E6 entende que "toda esta questão da sustentabilidade e o reporte ESG está tão específica e com cada vez mais particularidades" que se torna difícil integrá-la plenamente no perfil tradicional do *controller* financeiro (E6).

Independentemente da posição assumida relativamente à criação desta função, os entrevistados referem a importância de competências relacionadas com reporte ESG, análise de dados, controlo interno, sistemas de informação, conhecimento regulamentar e coordenação entre diferentes áreas organizacionais. Foi igualmente referido que a crescente relevância da sustentabilidade poderá conduzir a uma evolução gradual das competências exigidas aos profissionais envolvidos nestes processos.

Código	Posição
E1	Favorável à criação de funções dedicadas de ESG *controller*
E2	Favorável, preferencialmente integrada nas equipas de sustentabilidade
E3	Considera provável a evolução para funções de *sustainability controller*

E4	Manifesta reservas relativamente à concentração de competências numa única função
E5	Favorável à criação de uma função dedicada ao reporte e controlo ESG
E6	Considera difícil conciliar as exigências do controlo financeiro e da sustentabilidade na mesma função

Tabela 4 - Posição dos Entrevistados Relativamente à Figura do ESG *controller* (Fonte: Elaboração Própria)

E3 apresenta uma perspetiva intermédia e colaborativa, ao afirmar que "um *controller*, uma pessoa de gestão económica pode andar de mão dada com alguém de sustentabilidade" (E3). Esta formulação sintetiza uma das tendências observadas nas entrevistas: mais do que uma substituição dos especialistas de sustentabilidade pelos *controllers*, os testemunhos apontam para uma combinação de competências financeiras, processuais e ESG.

4.6. Sustentabilidade: *Compliance* ou Estratégia?

As entrevistas realizadas revelam diferentes perspetivas relativamente à forma como a sustentabilidade é atualmente encarada pelas organizações. Os participantes referem que, em alguns casos, a sustentabilidade continua fortemente associada ao cumprimento de exigências regulamentares e às obrigações de reporte decorrentes da evolução do enquadramento legal europeu.

Os entrevistados provenientes da consultoria referem que várias organizações que acompanham se encontram ainda numa fase de adaptação às exigências da CSRD, concentrando uma parte significativa dos seus esforços na recolha de informação, na preparação dos relatórios e na garantia da conformidade com os requisitos regulamentares aplicáveis.

A perspetiva da consultoria evidencia a coexistência de duas abordagens. E1 refere que existem empresas que olham para a CSRD "única e exclusivamente [...] de um ponto de vista de *compliance*", procurando "dar resposta para não ser penalizados" e evitar danos reputacionais. Contudo, o mesmo entrevistado identifica também empresas que encaram a diretiva como "um vetor para se conseguirem desenvolver", aproveitando-a como oportunidade para "trabalhar os sistemas internamente" (E1).

Nos testemunhos internos analisados, a integração estratégica surge de forma mais evidente, embora com diferentes graus de intensidade. E6 afirma que um dos pilares estratégicos da

sua organização é "afirmar a sustentabilidade como fator de competitividade", acrescentando que "toda a estratégia do negócio tem uma base de sustentabilidade" e que esta não é usada apenas por obrigação, mas como "um valor de competitividade" (E6). Este testemunho mostra uma lógica em que a sustentabilidade é associada ao posicionamento competitivo e não apenas ao cumprimento regulamentar.

Foi igualmente referido por alguns entrevistados que a necessidade de responder aos requisitos regulamentares pode coexistir com uma utilização mais estratégica da sustentabilidade. Nestes casos, o reporte não surge apenas como uma obrigação formal, mas também como um instrumento de gestão, monitorização de desempenho e suporte à tomada de decisão.

Ainda assim, mesmo quando a sustentabilidade está integrada na estratégia, o peso do reporte pode deslocar recursos da transformação para a conformidade. E2 reconhece que, embora a sustentabilidade esteja "bastante integrada na estratégia", as exigências europeias estão "muito viradas para o reporte", podendo obrigar as empresas a "deixarem de se focar na mudança e a perderem mesmo muito tempo com o reporte" (E2). Esta tensão ajuda a explicar por que razão a sustentabilidade pode assumir simultaneamente uma dimensão estratégica e uma dimensão de *compliance*.

4.7. Perspetivas Futuras

Quando questionados sobre a evolução futura da sustentabilidade nas organizações, os entrevistados referem diferentes tendências relacionadas com o reporte ESG, os sistemas de informação e as competências necessárias para responder às exigências crescentes neste domínio.

Vários participantes referem a necessidade de continuar a desenvolver mecanismos de recolha, tratamento e monitorização da informação de sustentabilidade. As perspetivas futuras apontam para uma maior robustez dos sistemas de informação, mas nem sempre através de uma automatização imediata. E6 explica que a organização optou por adiar a integração com plataformas externas até estabilizar o novo SAP, considerando que "só quando tivermos estabilizado internamente este novo software" será possível "criar uma base de dados robusta" para os indicadores de sustentabilidade (E6). Este testemunho sugere que a evolução futura dependerá não apenas da adoção de plataformas ESG, mas também da maturidade dos sistemas internos de informação.

Os entrevistados referem igualmente que a sustentabilidade poderá assumir uma relevância crescente nos processos de gestão organizacional. E4 associa esta evolução à necessidade de medir e acompanhar os indicadores de sustentabilidade de forma mais regular. Para o entrevistado, as empresas devem definir claramente "que indicadores e que objetivos" pretendem medir, criar uma estrutura de acompanhamento "no mínimo mensal" e estabelecer metas de longo prazo. A expressão usada por E4 resume esta lógica de gestão: "O que não é medido não é gerido" (E4).

Foi ainda referida a necessidade de desenvolver competências específicas associadas ao reporte de sustentabilidade, à interpretação dos requisitos regulamentares e à monitorização de indicadores ESG. Quanto à evolução futura da função do *controller*, E1 antecipa dois caminhos possíveis: a criação de "um papel híbrido" ou de "uma posição de *controller* que seja 100% exclusiva e dedicada a estes temas" (E1). Esta perspetiva sugere que a integração da sustentabilidade poderá não implicar apenas novas tarefas para os *controllers* existentes, mas também a emergência gradual de perfis profissionais mais especializados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos permitem aprofundar a compreensão do papel desempenhado pelos *controllers* na integração da sustentabilidade nos contextos organizacionais analisados e discutir de que forma os dados recolhidos dialogam com os contributos da literatura.

Em primeiro lugar, os testemunhos recolhidos sugerem que a sustentabilidade não constitui um fenómeno inteiramente novo nos contextos analisados. Em vários casos, já existiam relatórios de sustentabilidade, indicadores não financeiros e iniciativas ESG antes da entrada em vigor da CSRD, embora com diferentes níveis de formalização e integração organizacional. Este resultado é consistente com o trabalho de Crutzen et al. (2017), que conclui que a sustentabilidade já se encontrava incorporada, em maior ou menor grau, nos sistemas de controlo de gestão de muitas organizações europeias. Contudo, os dados recolhidos sugerem que a CSRD representa um importante fator de aceleração e formalização destas práticas, pressionando as organizações a desenvolver processos mais estruturados de recolha, validação e reporte da informação ESG.

Os dados recolhidos são também consistentes com a literatura que atribui aos sistemas de controlo de gestão um papel relevante na operacionalização da sustentabilidade. Os entrevistados descrevem processos que envolvem a definição de indicadores, a consolidação de informação proveniente de múltiplas áreas organizacionais e a monitorização do desempenho ESG, elementos que se encontram alinhados com a perspetiva de Gond et al. (2012) e Henri e Journeault (2010), segundo a qual os sistemas de controlo permitem transformar objetivos de sustentabilidade em práticas concretas de gestão. Os resultados sugerem que, nos contextos analisados, a sustentabilidade está gradualmente a deixar de ser uma dimensão paralela para passar a integrar mecanismos regulares de planeamento, acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional.

Esta evolução pode também ser interpretada à luz da perspetiva de Malmi e Brown (2008), segundo a qual os sistemas de controlo de gestão devem ser entendidos como um conjunto integrado de mecanismos formais e informais. Nos contextos analisados, a integração da sustentabilidade parece ocorrer sobretudo através de mecanismos formais, como indicadores ESG, processos de reporte, definição de responsabilidades, sistemas de informação e procedimentos de validação dos dados. À luz dos *levers of control* de Simons (1995), estes mecanismos parecem assumir predominantemente uma utilização diagnóstica, associada à

monitorização, cumprimento de requisitos e controlo da informação. Contudo, nos casos em que a sustentabilidade é descrita como parte da estratégia organizacional, surgem indícios de uma utilização mais interativa dos sistemas de controlo, na medida em que a informação ESG passa a apoiar a articulação entre áreas, a aprendizagem interna e a discussão sobre objetivos de sustentabilidade.

Relativamente à questão central desta investigação, os resultados sugerem que os *controllers* desempenham um papel relevante, mas não exclusivo, na integração da sustentabilidade. Os testemunhos indicam que estes profissionais participam sobretudo na recolha, consolidação, validação e monitorização da informação ESG, assumindo responsabilidades particularmente próximas das suas funções tradicionais de controlo e reporte. Este resultado é consistente com os argumentos apresentados por Kerr (2024), segundo os quais muitas das exigências associadas ao reporte de sustentabilidade são semelhantes às já existentes no reporte financeiro, nomeadamente ao nível dos controlos internos, da qualidade dos dados e dos processos de consolidação.

Por outro lado, os resultados não apontam para a substituição dos profissionais especializados em sustentabilidade pelos *controllers*. Pelo contrário, observa-se uma tendência para a coexistência e complementaridade entre ambos os perfis. Enquanto os especialistas em sustentabilidade assumem maior responsabilidade na interpretação dos requisitos regulamentares, na definição das prioridades ESG e na coordenação das iniciativas de sustentabilidade, os *controllers* contribuem sobretudo com competências associadas à gestão da informação, ao controlo interno e ao reporte. Este resultado sugere que a integração da sustentabilidade ocorre através de uma lógica colaborativa e multidisciplinar, e não através da substituição de funções.

Os resultados obtidos aproximam-se ainda da visão do *controller* como *business partner*, proposta por Fourné et al. (2023). Para além das atividades técnicas de reporte, os entrevistados descrevem os *controllers* como elementos de ligação entre diferentes áreas funcionais, facilitando a circulação da informação e contribuindo para a coordenação dos processos associados à sustentabilidade. Esta função de articulação parece assumir particular relevância num contexto em que os indicadores ESG dependem de dados provenientes de departamentos tão diversos como operações, recursos humanos, compras ou sistemas de informação.

Um aspeto particularmente relevante, e menos evidente na literatura analisada, prende-se com a possível influência do contexto organizacional e geográfico na forma como a função de controlo de gestão participa nos processos ESG. O testemunho de E4 sugere que, no caso português, a recolha e validação da informação de sustentabilidade ocorre de forma mais colaborativa entre diferentes áreas, enquanto noutras empresas internacionais do mesmo grupo a ligação com as equipas locais foi assegurada de forma mais central pelo controlo de gestão. Embora este resultado não permita generalizações, sugere que o papel dos *controllers* na integração da sustentabilidade não depende apenas das exigências regulatórias ou das características técnicas dos dados ESG, mas também da forma como cada organização distribui responsabilidades entre sustentabilidade, finanças, controlo de gestão e áreas operacionais. Esta evidência acrescenta nuance à literatura sobre o *controller* enquanto *business partner*, ao mostrar que a sua atuação pode assumir diferentes graus de centralidade consoante a configuração organizacional e o nível de maturidade dos processos internos.

A análise dos desafios identificados pelos entrevistados aproxima-se igualmente dos contributos de Kotsantonis e Serafeim (2019). Tal como descrito na literatura, a principal dificuldade não reside apenas na produção dos relatórios, mas sobretudo na obtenção de informação fiável, consistente e comparável. A dispersão dos dados por diferentes sistemas e áreas organizacionais constitui um dos obstáculos mais frequentemente referidos, reforçando a importância dos mecanismos de governação da informação, dos sistemas de controlo interno e da digitalização dos processos de reporte ESG. Apesar da crescente adoção de plataformas especializadas, os testemunhos indicam que, em vários contextos, continuam a existir processos dependentes de folhas de cálculo e procedimentos manuais, sugerindo que a maturidade tecnológica associada ao reporte ESG ainda se encontra em desenvolvimento.

Outro resultado relevante prende-se com o debate em torno da eventual emergência da figura do ESG *controller*. Embora alguns entrevistados reconheçam que a crescente complexidade dos processos de reporte poderá justificar funções mais especializadas, outros manifestam reservas quanto à viabilidade de concentrar numa única função competências tão diversas. Esta divergência sugere que o conceito de ESG *controller* ainda se encontra numa fase de evolução e consolidação. Os resultados parecem indicar que, mais do que criar uma função autónoma, as organizações analisadas poderão privilegiar modelos de colaboração entre *controllers* e especialistas em sustentabilidade, combinando competências complementares.

Por último, os dados recolhidos apontam para diferentes níveis de maturidade ESG nos contextos analisados. Enquanto algumas organizações parecem encarar a sustentabilidade principalmente como uma obrigação regulamentar, outras descrevem uma integração mais próxima dos processos de decisão estratégica e da criação de valor de longo prazo. Esta dualidade é consistente com os argumentos de Bebbington e Unerman (2020) e Porter e Kramer (2011), segundo os quais a sustentabilidade pode assumir diferentes significados organizacionais, variando entre uma lógica de *compliance* e uma lógica estratégica.

Esta distinção torna-se particularmente relevante perante a evolução recente do enquadramento regulatório europeu e as iniciativas de simplificação associadas ao pacote Omnibus I. Se a pressão regulatória foi identificada como um dos principais fatores de aceleração da formalização dos processos ESG, o adiamento de determinadas datas de aplicação e a revisão de alguns requisitos podem reduzir, em determinadas organizações, os incentivos imediatos para envolver de forma mais intensa os *controllers* e as áreas financeiras nestes processos. Esta possibilidade introduz uma tensão relevante: quando a sustentabilidade é tratada sobretudo como uma obrigação de *compliance*, o envolvimento do controlo de gestão pode depender mais diretamente da pressão externa; pelo contrário, quando a sustentabilidade é entendida como instrumento de gestão e criação de valor, a participação dos *controllers* tende a manter relevância mesmo perante alterações no calendário ou no grau de exigência regulatória. Assim, os resultados sugerem que a evolução futura do papel dos *controllers* dependerá não apenas da intensidade das exigências legais, mas também do grau de maturidade ESG e da integração estratégica da sustentabilidade em cada organização.

Com base nos resultados obtidos, a Figura 1 sintetiza a articulação entre *controllers*, equipas de sustentabilidade e restantes áreas organizacionais nos processos de integração, reporte e controlo da informação ESG. O modelo evidencia que o papel dos *controllers* tende a ser complementar ao dos especialistas em sustentabilidade, contribuindo sobretudo para a consolidação, validação, monitorização e controlo da informação.

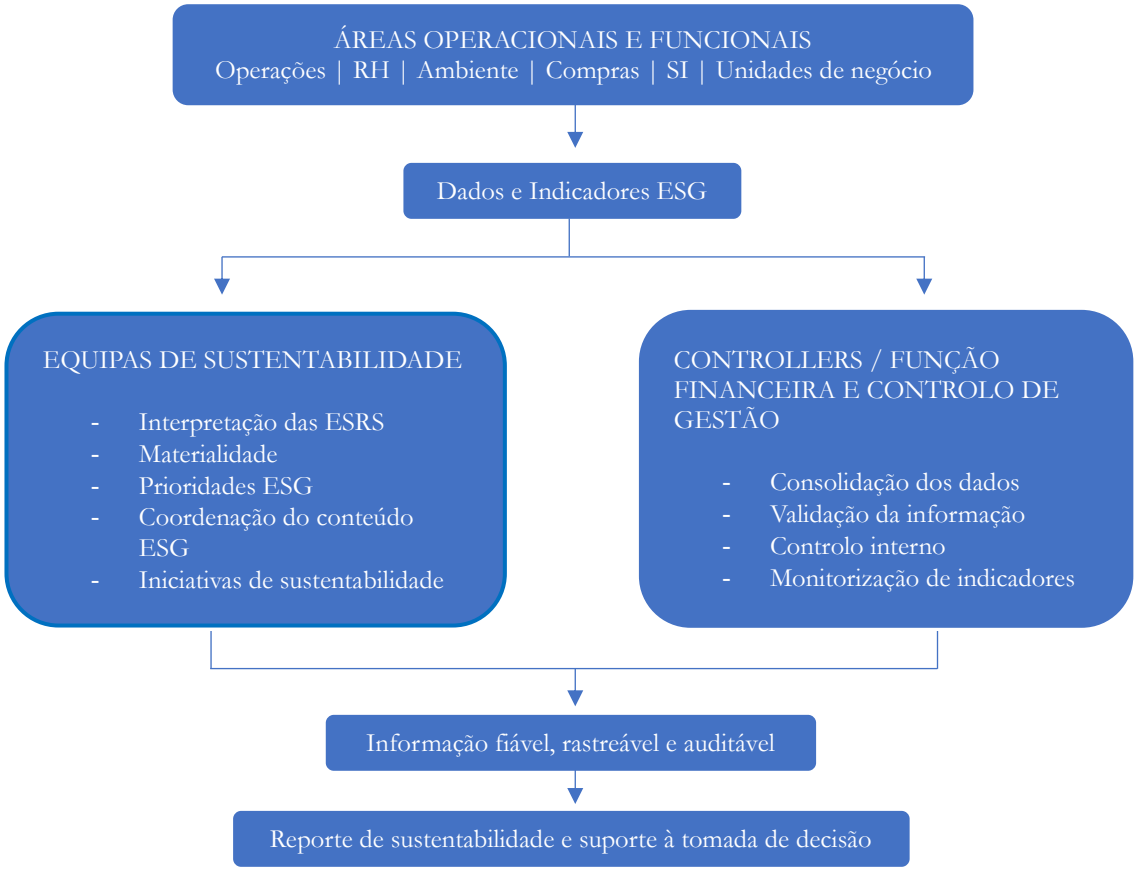


Figura 1 - Modelo Conceptual da Articulação entre Controllers, Equipas de Sustentabilidade e Áreas Organizacionais nos Processos ESG (Fonte: Elaboração Própria)

Em síntese, os resultados sugerem que a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão resulta de um processo gradual de formalização da informação ESG, impulsionado pela pressão regulatória da CSRD e das ESRS, mas também condicionado pela maturidade ESG, pela configuração organizacional e pelo grau de integração estratégica da sustentabilidade. Este processo exige dados mais fiáveis, rastreáveis e auditáveis, reforça a necessidade de sistemas, processos e controlos internos e promove uma maior colaboração entre *controllers*, equipas de sustentabilidade e áreas operacionais. Neste contexto, o papel dos *controllers* parece desenvolver-se sobretudo de forma complementar e colaborativa, podendo assumir maior ou menor centralidade consoante a forma como cada organização estrutura os seus processos de sustentabilidade, reporte e controlo.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente dissertação procurou compreender o papel dos *controllers* na integração da sustentabilidade nos contextos organizacionais analisados, num enquadramento marcado pelo reforço das exigências regulatórias europeias associadas à CSRD e às ESRS.

Respondendo diretamente à questão de investigação, os resultados sugerem que, nas organizações e contextos analisados, o papel atribuído aos *controllers* e à função financeira/controlo de gestão é sobretudo o de facilitar a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão. Este papel manifesta-se principalmente na recolha, consolidação, validação e monitorização da informação ESG, bem como na articulação entre áreas funcionais. A crescente necessidade de produzir informação fiável, auditável e comparável parece aproximar o reporte de sustentabilidade de alguns processos tradicionalmente associados ao reporte financeiro, criando condições para um maior envolvimento destes profissionais. Assim, os resultados devem ser entendidos como evidência qualitativa sobre o envolvimento da função de controlo de gestão/financeira em processos de sustentabilidade, e não como uma caracterização representativa da profissão de *controller* em Portugal.

Contudo, os dados recolhidos não indiciam que a integração da sustentabilidade dependa exclusivamente dos *controllers*. Pelo contrário, os testemunhos apontam para uma lógica colaborativa entre controlo de gestão, equipas financeiras, especialistas em sustentabilidade, operações, recursos humanos e sistemas de informação. Neste contexto, o *controller* surge como um elemento de ligação entre diferentes áreas organizacionais, contribuindo para a qualidade, consistência e robustez da informação reportada, mas sem substituir os conhecimentos especializados necessários à interpretação dos requisitos ESG e à definição das prioridades de sustentabilidade.

Os resultados sugerem ainda que a sustentabilidade apresenta diferentes níveis de maturidade ESG nos contextos analisados. Embora algumas organizações representadas pelos entrevistados integrem objetivos ESG na sua estratégia e nos seus processos de gestão, outras realidades descritas, sobretudo a partir da perspetiva dos consultores, continuam a revelar uma abordagem mais próxima da conformidade regulamentar. Ainda assim, os testemunhos recolhidos sugerem que a CSRD pode estar a contribuir para uma maior formalização dos

processos de reporte e para uma integração gradual da sustentabilidade nos sistemas de gestão e controlo.

Em termos teóricos, esta investigação contribui para a literatura sobre sistemas de controlo de gestão e sustentabilidade ao deslocar o foco dos instrumentos de controlo para os atores organizacionais envolvidos na sua operacionalização. Em particular, o estudo aprofunda a compreensão do papel dos *controllers* na integração da informação ESG, mostrando que este papel tende a desenvolver-se de forma complementar ao dos especialistas de sustentabilidade. Assim, os resultados sugerem que a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão não depende apenas da existência de indicadores, sistemas ou procedimentos formais, mas também da articulação entre diferentes funções organizacionais e da capacidade dos *controllers* contribuírem para a qualidade, consistência e utilização da informação ESG.

Em termos práticos, os resultados sugerem que as organizações devem promover modelos colaborativos entre controlo de gestão, finanças, sustentabilidade, operações, recursos humanos e sistemas de informação. Esta articulação implica a definição clara de responsabilidades sobre os dados ESG, o reforço de controlos internos, a capacitação dos *controllers* em normas e métricas de sustentabilidade e a adoção gradual de sistemas de informação capazes de suportar a recolha, validação, consolidação e monitorização dos indicadores ESG. Deste modo, a integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão exige não apenas adaptação técnica, mas também coordenação organizacional e desenvolvimento de competências transversais.

Esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, o número reduzido de entrevistas limita a possibilidade de generalização das conclusões. Em segundo lugar, os participantes encontram-se associados sobretudo a grupos empresariais ou multinacionais com elevado grau de exposição às exigências de sustentabilidade, não permitindo captar a realidade de pequenas e médias empresas. Por último, importa reconhecer que a composição da amostra é funcionalmente desequilibrada, uma vez que apenas um dos entrevistados apresenta uma ligação inequívoca à área financeira/controlo de gestão. Assim, os resultados sobre o papel dos *controllers* devem ser interpretados também à luz das perceções de profissionais de sustentabilidade e consultores que contactam com estas funções em processos de reporte ESG. Acresce que a análise temática foi realizada por uma única investigadora, sem recurso

a um segundo codificador, e que a duração relativamente curta das entrevistas pode ter limitado a profundidade de algumas respostas. Estas limitações são coerentes com a natureza exploratória do estudo, mas reforçam a necessidade de interpretar os resultados como evidência qualitativa contextualizada.

Tendo em conta estas limitações, futuras investigações poderão aprofundar e alargar a análise aqui desenvolvida.

Como pistas para investigação futura, seria interessante alargar o estudo a um número mais elevado de organizações e setores de atividade, incluindo empresas de menor dimensão. Poderia igualmente ser relevante analisar de forma comparativa organizações com diferentes níveis de maturidade ESG, procurando compreender de que forma essa maturidade influencia o papel desempenhado pelos *controllers*. Adicionalmente, futuras investigações poderão explorar o impacto da implementação efetiva da CSRD e da evolução do enquadramento regulatório europeu na transformação das funções financeiras e de controlo de gestão. Por fim, merece particular atenção o estudo da eventual emergência de perfis híbridos, como o ESG *controller*, e das competências que poderão vir a ser exigidas aos profissionais responsáveis pela integração da sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão.

BIBLIOGRAFIA

Baker Tilly. (2024, 23 de agosto). *ESG controllers are here to stay: What you need to know*. https://www.bakertilly.com/insights/esg-controllers-are-here-to-stay

Bebbington, J., & Unerman, J. (2020). Advancing research into accounting and the UN Sustainable Development Goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.* https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4556

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, *11*(1), 3–25. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119

Capelle-Blancard, G., & Petit, A. (2019). Every little helps? ESG news and stock market reaction. *Journal of Business Ethics, 157*. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3667-3

Chopra, S., Senadheera, S., Dissanayake, P., Withana, P., Chib, R., Rhee, J., & Ok, Y. S. (2024). Navigating the challenges of environmental, social, and governance (ESG) reporting: The path to broader sustainable development. *Sustainability, 16*, 606. https://doi.org/10.3390/su16020606

Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production, 143*, 1291–1301. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135

Dasinapa, M. (2024). The integration of sustainability and ESG accounting into corporate reporting practices. *Advances in Applied Accounting Research, 2*, 13–25. https://doi.org/10.60079/aaar.v2i1.167

Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de dezembro de 2022 que altera o Regulamento (UE) n.o 537/2014, a Diretiva 2004/109/CE, a Diretiva

2006/43/CE e a Diretiva 2013/34/UE no que diz respeito ao relato de sustentabilidade das empresas (Texto relevante para efeitos do EEE), *Jornal Oficial da União Europeia*, L 322, 15-65 (2022). http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

Diretiva (UE) 2024/1760 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade e que altera a Diretiva (UE) 2019/1937 e o Regulamento (UE) 2023/2859 (Texto relevante para efeitos do EEE), *Jornal Oficial da União Europeia*, Série L (2024). http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj

Diretiva (UE) 2025/794 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de abril de 2025, que altera as Diretivas (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 no respeitante às datas a partir das quais os Estados-Membros devem aplicar determinados requisitos de relato de sustentabilidade das empresas e requisitos de dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade, (Texto relevante para efeitos do EEE), *Jornal Oficial da União Europeia*, Série L (2025). http://data.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj

Diretiva (UE) 2026/470 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de fevereiro de 2026, que altera as Diretivas 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 no que diz respeito a determinados requisitos de relato de sustentabilidade das empresas e determinados requisitos de dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade, (Texto relevante para efeitos do EEE), *Jornal Oficial da União Europeia*, Série L (2026). http://data.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj

EFRAG. (s.d.-a). *About sustainability reporting*. Obtido a 10 de junho de 2026, de https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/about-sustainability-reporting

EFRAG. (s.d.-b). *Digital Reporting with XBRL*. Obtido a 10 de junho de 2026, de https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/digital-reporting-with-xbrl

Fourné, S. P. L., Guessow, D., Margolin, M., & Schäffer, U. (2023). Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration.

Management Accounting Research, 60, 100840. https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100840

Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research, 23*(3), 205–223. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *The Academy of Management Review, 39*, 463–487. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341

Henri, J.-F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society, 35*(1), 63–80. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001

IAPMEI. (s.d.). *Qual é o calendário de reporte associado à nova Diretiva CSRD?* Obtido a 17 de novembro de 2025, de https://www.iapmei.pt/Paginas/Calendario-Diretiva-CSRD.aspx?utm

Jessen, J. (2025, dezembro 17). *Top 10: Sustainability Reporting Platforms*. Sustainability Magazine. https://sustainabilitymag.com/top10/top-10-sustainability-reporting-platforms

Jeurissen, R. (2000). John Elkington, Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Journal of Business Ethics, 23*(2), 229–231. https://doi.org/10.1023/A:1006129603978

Johnstone, L. (2019). Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control, 30*. https://doi.org/10.1007/s00187-019-00277-w

Kerr, R. (2024, 21 de março). *Sustainability Reporting and Controllership Responsibilities*. Deloitte US. https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/blogs/accounting-finance/ESG-controllership-reporting-disclosure.html

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). *Four Things No One Will Tell You About ESG Data* (SSRN Scholarly Paper N. 3420297). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=3420297

KPMG Portugal. (s.d.). *CSRD | A nova diretiva sobre o relato de sustentabilidade das empresas.* KPMG. Obtido 17 de novembro de 2025, de https://kpmg.com/pt/pt/home/insights/2024/04/csrd-a-nova-diretiva-sobre-o-relato-de-sustentabilidade-das-empresas.html

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2ª ed.) Sage Publications, Inc.

La Torre, M., Sabelfeld, L., Blomkvist, M., Tarquinio, L., & Dumay, J. (2018). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research. *Meditari Accountancy Research, 26*, 598–621. https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2018-0290

Lichtenthaler, U. (2023). Sustainability skills and sustainable natives: Key competencies and maturity model for sustainability management. *Journal of Innovation Management, 11*. https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.003_0005

Linklaters. (s.d.). *The Corporate Sustainability Reporting Directive: Tracking transposition and goldplating across the EU.* Obtido a 17 de novembro de 2025, de https://www.linklaters.com/en/insights/thought-leadership/corporate-sustainability-transposition-tracker/corporate-sustainability-transposition-tracker

Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*, 287–300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*(4), 363–382. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4.a ed.). Sage Publications, Inc.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, 89*, 62–77.

PwC Portugal. (s.d.). *Diretiva de Reporte Corporativo de Sustentabilidade*. Obtido a 15 de novembro de 2025, de https://www.pwc.pt/pt/servicos/auditoria/servicos-sustentabilidade/reporting/csrd-diretiva-reporte-corporativo-sustentabilidade.html

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Harvard Business School Press.

United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world.* United Nations. https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf

ANEXOS

Anexo I – Guião da Entrevista para Perfis Internos

Enquadramento do Entrevistado e da Organização

1. Pode descrever brevemente o seu cargo atual e as suas principais responsabilidades?
2. Qual é o grau de envolvimento da sua função com temas de sustentabilidade/ESG?
3. A empresa já tinha práticas formais de sustentabilidade antes das atuais exigências europeias (CSRD)?

Estrutura Organizacional: Especialização vs. Adaptação

4. Como foi organizada internamente a resposta às exigências de sustentabilidade e reporte ESG? Foi criada uma função ou departamento específico de sustentabilidade ou estas responsabilidades foram integradas nas funções existentes (ex.: *controllers*)?
5. No vosso caso, a empresa optou por contratar perfis especializados em sustentabilidade ou por adaptar e formar os *controllers* já existentes?
6. Quais foram os principais fatores que influenciaram essa decisão?
7. Como se articula hoje o trabalho entre *controllers* e especialistas de sustentabilidade (se existirem)?

Processo de Transição e Adaptação às Exigências Europeias

8. Como descreveria o processo de transição para as exigências da CSRD? (mais planeado ou reativo? gradual ou abrupto?)
9. Quais foram os principais desafios enfrentados neste processo?
10. Em que medida os sistemas de controlo de gestão tiveram de ser adaptados?

Papel do *Controller* na Integração da Sustentabilidade

11. Como descreveria o papel atual do *controller* no contexto da sustentabilidade?
12. Que competências considera hoje essenciais para um *controller*?
13. Acha que faz sentido falar num "ESG controller" ou "sustainability controller"? Porquê?

Avaliação Global e Perspetivas Futuras

14. Considera que, neste momento a sustentabilidade na empresa está mais focada no cumprimento regulamentar ou já integrada na estratégia?
15. Que riscos vê se a sustentabilidade for tratada apenas como um exercício de reporte?

16. Olhando para o futuro, acredita que a função do *controller* continuará a evoluir nesta área e que a sustentabilidade será totalmente integrada nos SCG?
17. Que recomendações deixaria a outras empresas que estão agora a iniciar este processo?
18. Há algum aspeto relevante sobre este tema que não tenhamos abordado e que considere importante?

Anexo II – Guião da Entrevista para Consultores

Enquadramento do Entrevistado e da Organização

1. Pode descrever brevemente o seu cargo atual e o tipo de serviços que presta em matéria de sustentabilidade?
2. Que tipo de empresas acompanha mais frequentemente? (dimensão; setores; empresas cotadas/não cotadas)
3. Em que medida o seu trabalho está ligado às exigências europeias, em particular à CSRD?

Estrutura Organizacional: Especialização vs. Adaptação

4. Com base na sua experiência, as empresas que acompanha já tinham práticas de sustentabilidade antes da CSRD, ou este tema surgiu sobretudo por pressão regulatória?
5. De forma geral, como têm as empresas organizado internamente a resposta às exigências de sustentabilidade e reporte ESG? (funções dedicadas vs. integração em finanças/controlo de gestão)
6. Na maioria dos casos com que contacta, as empresas optam por contratar especialistas internos, adaptar e formar *controllers* e outros perfis financeiros ou recorrer predominantemente a consultoria externa? Porquê?

Processo de Transição e Adaptação às Exigências Europeias

7. Como descreveria o processo de transição das empresas para as exigências da CSRD? (mais planeado ou reativo? gradual ou abrupto?)
8. Quais têm sido os principais desafios observados neste processo?
9. Na sua perspetiva, que áreas ou funções internas enfrentam maiores dificuldades nesta transição? E quais tendem a adaptar-se melhor?
10. Em que medida os sistemas de controlo de gestão das empresas têm de ser adaptados para integrar a sustentabilidade?

Papel do *Controller* na Integração da Sustentabilidade

11. Como descreveria o papel atual dos *controllers* nas empresas que acompanha relativamente à sustentabilidade?
12. Que competências considera hoje essenciais para um *controller*?
13. Acha que faz sentido falar num "ESG controller" ou "sustainability controller"? Porquê?

Avaliação Global e Perspetivas Futuras

14. Considera que, neste momento a sustentabilidade na empresa está mais focada no cumprimento regulamentar ou já integrada na estratégia?
15. Que riscos vê se a sustentabilidade for tratada apenas como um exercício de reporte?
16. Olhando para o futuro, acredita que a função do *controller* continuará a evoluir nesta área e que a sustentabilidade será totalmente integrada nos SCG?
17. Que recomendações deixaria a outras empresas que estão agora a iniciar este processo?
18. Há algum aspeto relevante sobre este tema que não tenhamos abordado e que considere importante?

Anexo III – Questionário de Caracterização dos Entrevistados

Plataforma utilizada: Microsoft Forms
Momento de aplicação: Após a realização das entrevistas
Objetivo: Recolher informação de caracterização dos entrevistados
Utilização dos dados: Construção da caracterização da amostra e apoio à contextualização dos participantes

Texto introdutório do formulário

Este formulário destina-se à recolha do consentimento informado e de dados gerais de caracterização no âmbito da dissertação de mestrado intitulada *"O Papel dos Controllers na Integração da Sustentabilidade em Organizações Portuguesas"*, desenvolvida por Inês Sá.

As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e científicos. A identificação nominal dos participantes e das respetivas empresas/organizações não será divulgada na dissertação, nem em apresentações ou publicações académicas associadas. Os dados serão tratados de forma confidencial e apresentados de forma anonimizada ou codificada, por exemplo através de designações como "Entrevistado(a) 1" ou "E1". A análise poderá incluir apenas elementos gerais de caracterização, tais como faixa etária, cargo/função, área profissional, anos de experiência, setor de atividade, dimensão

aproximada da organização e grau de envolvimento com temas de sustentabilidade/ESG/CSRD.

Consentimento informado

1. **Confirmo que li e compreendi a informação apresentada acima.**
   Tipo de resposta: escolha única.
   Opções de resposta:
   - Sim
   - Não
2. **Autorizo a utilização das informações prestadas na entrevista para fins académicos e científicos, de forma anonimizada.**
   Tipo de resposta: escolha única.
   Opções de resposta:
   - Sim
   - Não
3. **Nome do participante**
   Tipo de resposta: resposta aberta.
   Nota apresentada no formulário: este dado é recolhido apenas para efeitos de registo de consentimento e não será divulgado na dissertação.

Caracterização do entrevistado

4. **Faixa etária**
   Tipo de resposta: escolha única.
   Opções de resposta:
   - <25 anos
   - 25–39 anos
   - 40–59 anos
   - >60 anos
5. **Cargo/função atual**
   Tipo de resposta: resposta aberta.

Exemplo apresentado no formulário: Controller, Finance Manager, Sustainability Manager, CFO, Consultor ESG, etc.

6. **Área funcional principal**

   Tipo de resposta: escolha única.

   Opções de resposta:

   - Controlo de Gestão
   - Contabilidade/Financeira
   - Sustentabilidade/ESG
   - Auditoria/Consultoria
   - Gestão de topo
   - Outra

7. **Anos de experiência profissional na função atual ou em funções semelhantes**

   Tipo de resposta: escolha única.

   Opções de resposta:

   - <1 ano
   - 1–3 anos
   - 4–6 anos
   - 7–10 anos
   - > 10 anos

8. **Setor de atividade da organização**

   Tipo de resposta: escolha única.

   Opções de resposta:

   - Indústria
   - Serviços
   - Energia
   - Retalho/Distribuição
   - Banca/Seguros
   - Consultoria/Auditoria
   - Tecnologia
   - Outro

9. **Dimensão aproximada da organização**

   Tipo de resposta: escolha única.

   Opções de resposta:

   - Microempresa (até 10 colaboradores)
   - Pequena empresa (10–49 colaboradores)
   - Média empresa (50–249 colaboradores)
   - Grande empresa (250 ou mais colaboradores)
   - Grupo empresarial/multinacional
   - Não sei

10. **Grau de envolvimento com temas de sustentabilidade, ESG ou CSRD**

    Tipo de resposta: escolha única.

    Opções de resposta:

    - Nenhum
    - Reduzido
    - Moderado
    - Elevado

11. **A sua organização tem uma função, equipa ou departamento específico de sustentabilidade/ESG?**

    Tipo de resposta: escolha única.

    Opções de resposta:

    - Sim
    - Não
    - Em desenvolvimento