

Compliance – Cultura organizacional, sustentabilidade empresarial e tomada de decisão ética

Compliance – Organizational culture, corporate sustainability and ethical decision-making

ANA CLÁUDIA SALGUEIRO*

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. Compliance – enquadramento conceptual e histórico-jurídico. 3. Compliance e cultura organizacional: 3.1. Cultura organizacional – uma abordagem conceptual; 3.2. Os programas de compliance como expressão da cultura organizacional. 4. Compliance e sustentabilidade empresarial: 4.1. Sustentabilidade empresarial – enquadramento; 4.2. Compliance como instrumento da sustentabilidade empresarial. 5. Compliance, cultura organizacional e sustentabilidade empresarial – a importância da tomada de decisão ética. 6. Conclusão. 7. Referências bibliográficas.

RESUMO: Num quadro de crescente afirmação dos programas de *compliance* como sistemas que procuram concretizar, no contexto empresarial, o cumprimento do direito e a reintegração da ética, as organizações, enquanto entes encarados como socialmente responsáveis e que criam mecanismos de boa governança e de ética empresarial, assumem uma obrigação de autoorganização, autorregulação e auto-fiscalização, em estreita relação com o Estado, que se vem revelando incapaz de regular, de modo adequado, as estruturas empresariais.

Neste trabalho, pondera-se, particularmente, a relação que se estabelece entre, por um lado, a *compliance* e a cultura organizacional e, por outro, entre a *compliance* e a sustentabilidade empresarial para, num terceiro momento, ser convocado um quarto vértice, partindo da ideia da ética enquanto polo transversal que introduz a importância da tomada de decisão ética das organizações.

* Advogada na Autoridade da Concorrência. Doutoranda em Direito, na especialidade de Ciências Jurídico-Criminais, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. As opiniões assumidas no texto são pessoais, não podendo ser atribuídas à Autoridade da Concorrência.

PALAVRAS-CHAVE: *compliance*; organizações; cultura organizacional; sustentabilidade empresarial; ética empresarial

ABSTRACT: In a context of increasing affirmation of *compliance* programs as systems that seek to implement, in the business environment, the fulfillment of law and the reintegration of ethics, organizations, as entities seen as socially responsible and that create mechanisms of good governance and business ethics, assume an obligation of self-organization, self-regulation and self-policing, in close relationship with the State, which has been proving incapable of adequately regulating business structures.

In this work, the relationship established, on the one hand, between *compliance* and organizational culture, and, on the other, between *compliance* and corporate sustainability, is considered, in order to, in a third moment, be convened a fourth vertex, starting from the idea of ethics as a transversal pole that introduces the importance of ethical decision-making in organizations.

KEYWORDS: *compliance*, organizations, organizational culture, corporate sustainability, business ethics

1. Introdução**

Num quadro de complexidade económico-financeira, tecnológica e social crescente, tem vindo a ser reforçada a ideia de que as organizações são socialmente responsáveis e devem criar mecanismos de boa governança e de ética empresarial. As organizações assumem, assim, uma obrigação de autoorganização, autorregulação e autofiscalização, estabelecendo uma relação de cooperação com o Estado e, muitas vezes, de substituição daquele, em face das dificuldades que o Estado tem vindo a sentir para regular, de modo adequado, as estruturas empresariais.

É neste contexto que os programas de *compliance* têm vindo a afirmar-se como sistemas que procuram concretizar, no contexto empresarial, o cumprimento do direito e a reintegração da ética.

Neste trabalho, propomo-nos, numa primeira fase, enquadrar a *compliance*, em termos conceptuais e histórico-jurídicos, de modo a determinarmos em que consiste, de onde advém a necessidade da sua proliferação mundial e que papel tem desempenhado nas organizações e na sociedade.

** O presente artigo baseia-se num trabalho realizado no âmbito do *VI Curso de Pós-Graduação em Corporate Governance*, organizado pelo Centro de Investigação de Direito Privado, sediado na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Num segundo momento, pretendemos estabelecer uma relação entre a *compliance* e o conceito de cultura organizacional, enquanto realidade complexa e pilar da organização e da governança corporativa, propondo-nos demonstrar que os programas de *compliance* são expressão da cultura organizacional, em especial de uma cultura de legalidade.

Num terceiro momento, convocaremos o conceito de sustentabilidade empresarial de modo a estabelecer uma relação, que se antecipa como sendo instrumental, da *compliance* relativamente à sustentabilidade empresarial.

Finalmente, e convocando o quadro relacional que estabelecemos nos dois capítulos anteriores – da *compliance* com a cultura organizacional, por um lado, e com a sustentabilidade empresarial, por outro –, propomo-nos convocar um quarto vértice, introduzindo a importância da tomada de decisão ética das organizações e assumindo uma perspetiva conducente a uma concatenação plurilateral existente entre os vários conceitos em apreço¹.

2. *Compliance* – enquadramento conceptual e histórico-jurídico

O termo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply*, que traduzido literalmente para português significa *cumprir*. Com uma natureza moral², compreende a capacidade de agir de acordo com uma ordem, um conjunto de regras ou uma solicitação, isto é, de atuar em conformidade com os deveres que o direito impõe, de seguir, obedecer ou conformar, exprimindo uma ideia de autovigilância (*Selbstüberwachung*).

Os programas de *compliance*, que visam uma cultura de cumprimento da legalidade e uma “reintegração da ética”³, e que supõem um “elo entre o sistema de regras do Estado e o das empresas”⁴, consistem num conjunto de medidas, diretrizes, normas de conduta ou códigos éticos, que pretendem assegurar um adequado nível de cumprimento⁵ do direito, por parte de todos e de cada

¹ Ao longo do trabalho, faremos tradução livre de textos originais escritos em língua estrangeira.

² MARIE-ANNE FRISON-ROCHE, “Le droit de la compliance”, in *Recueil Dalloz*, n.º 32, 29 septembre 2016, pp. 1871-1874 (p. 1871).

³ SUSANA AIRES DE SOUSA, *Questões Fundamentais de Direito Penal da Empresa*, Coimbra: Almedina, 2019, p. 123.

⁴ JOSÉ DANILO TAVARES LOBATO, “Considerações críticas sobre criminal compliance e corrupção”, in *Novos Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, coordenado por Maria Fernanda Palma, Augusto Dias e Paulo de Sousa Mendes, Coimbra: Almedina, 2020, pp. 25-57 (p. 28).

⁵ Como ressalta ADÁN NIETO MARTÍN, “[o] termo «cumprimento» é um dos mais vagos e inexpressivos que alguma vez se inventou”. No entanto, como acrescenta o autor, “[e]sta simplicidade converte-se (...) em algo extraordinariamente rico e complexo quando se contempla como atua o

um dos membros da organização, desde o presidente do Conselho de Administração até ao último trabalhador, sem esquecer os agentes vinculados.

Neste entendimento, as empresas assumem uma obrigação de autoorganização, autorregulação e autofiscalização – que alguns autores designam por autorregulação regulada (*regulierte Selbstregulierung*)⁶ –, configurando-se num pilar central na luta contra os crimes económicos e da prossecução da equidade concorrencial. Atuando de modo conforme às regras jurídicas, perante as entidades públicas, as empresas criam, assim, um sistema de cumprimento ou de *compliance*, que compreende princípios orientadores com vista à prevenção de ilícitos.

Esta autorregulação resulta do reconhecimento, desde logo, do Estado de que não dispõe de capacidade, inclusive financeira, para regular, de modo adequado, as estruturas empresariais, em face da “profunda crise do Estado social”, do “progressivo e constante aumento da complexidade social, dos níveis de tecnificação e desenvolvimento tecnológico, (...) do avassalador processo de globalização (...) [.] [d]a especialização e [d]a profissionalização por setores de atividade”, a par da “complexidade das estruturas organizativas e dos correspondentes modelos de gestão”⁷ e da perceção da pessoa coletiva como uma *estrutura de poder*, que induz à prática de infrações em seu benefício⁸.

Como considera Fernando Gascón Inchausti, “(...) o legislador, consciente das limitações dos poderes públicos, quer implicar as pessoas coletivas na prevenção e na persecução dos delitos que possam ser cometidos aproveitando-se das suas estruturas, e fã-lo projetando nelas a carga de autorregular-se, transferindo-lhes, igualmente, responsabilidades nas tarefas de prevenção e persecução penal”⁹.

cumprimento normativo para lá do ordenamento jurídico e como se conformam os programas de cumprimento dentro das empresas” (“Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal”, in *Compliance y Teoría del Derecho Penal*, editado por Lothar Kuhlen, Juan Pablo Montiel e Iñigo Ortiz de Urbina Gimeno, Madrid, Barcelona, Buenos Aires, São Paulo: Marcial Pons, 2013, pp. 21-50 (pp. 22-23)).

⁶ JORGE DE FIGUEIREDO DIAS, “O direito penal económico entre o passado, o presente e o futuro”, in *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, ano 22, n.º 3, julho-setembro de 2012, pp. 521-543 (p. 537).

⁷ IVÓ COCA VILA, “¿Programas de cumplimiento como forma de autorregulación regulada?”, in *Criminalidad de Empresa y Compliance. Prevención y Reacciones Corporativas*, dirigido por Jesús-María Silva Sánchez e coordenado por Raquel Montaner Fernández, Barcelona: Atelier. Libros Jurídicos, 2013, pp. 43-76 (pp. 45-46).

⁸ Como salienta SUSANA AIRES DE SOUSA (2019), “(...) o Estado «supervisor» revelou as suas falhas e lacunas, sobretudo nas crises financeira e bancária trazidas pela primeira década do século XXI” (in *Questões Fundamentais...*, p. 18).

⁹ FERNANDO GASCÓN INCHAUSTI, *Proceso penal y persona jurídica*, Madrid, Barcelona, Buenos Aires, São Paulo: Marcial Pons, 2012, p. 27.

Neste enquadramento, estabelece-se uma genuína parceria público-privada na prevenção e na luta contra o crime¹⁰. O Estado começa a “delegar” parte da sua função regulatória às próprias empresas – sem, no entanto, ceder a titularidade da função –, com vista a um maior compromisso por parte dos particulares no cumprimento dos objetivos gerais e a uma maior eficácia e coesão na atividade legislativa e na aplicação do Direito¹¹.

Em termos concretos, os programas de *compliance*¹² – considerada por alguns autores como a nova *corporate governance* –¹³, materializam-se nas seguintes dimensões: (i) cultura de cumprimento, isto é, a interiorização, por parte de todos os integrantes da organização, da necessidade de atuar em conformidade com o Direito¹⁴; (ii) identificação e avaliação dos riscos que a organização enfrenta, tendo presente a severidade, o impacto e a probabilidade de os mesmos ocorrerem (*Gap analysis*); (iii) cultura preventiva, através da implementação de procedimentos de controlo que protejam a empresa; (iv) delimitação dos âmbitos de competência, de modo a haver uma determinação de quem é competente por cada atividade ou função empresarial, e para que exista uma efetiva monitorização e deteção dos riscos; (v) existência de sistemas internos de comunicação, que assegurem a gestão do conhecimento mediante deveres de transmissão da informação e deveres de consulta: a cúpula diretiva deve receber toda a informação de riscos relevante (*bottom-up*) e os trabalhadores deverão conhecer toda a informação relativa a riscos relevantes para o exercício da sua concreta atividade (*top-down*); e (vi) configuração de sistemas de supervisão e sanção, havendo uma revisão do sistema até que o erro seja detetado e estabelecendo-se as medidas adequadas à resolução.

¹⁰ PAOLA SEVERINO, “The importance of corporate compliance in the digital era”, in *Criminal Justice and Corporate Business (20th AIDP International Congress of Penal Law, Rome, Italy, 13th-16th November 2019)*, editado por Paola Severino, John A. E. Vervaele e Antonio Gullo, Revue Internationale de Droit Pénal, Antwerpen, Apeldoorn, Portland: Maklu, 2021, pp. 435-443 (p. 435).

¹¹ Ivó COCA VILA (2013), *op. cit.*, pp. 45-46.

¹² ADÁN NIETO MARTÍN e NICOLA SELVAGGI salientam que, para além dos programas de *compliance*, existem ainda, complementarmente, outros programas, designadamente os que promovem os valores da ética (*business ethic*), os que se relacionam com as atividades sociais das empresas (*corporate social responsibility*), a par dos instrumentos de *soft-law* sobre estruturas de empresas boas e transparentes que podem ter o mesmo conteúdo (“Corporate criminal liability and the globalization of punitive systems: a work in progress”, in *La responsabilità dell’ente da reato nella prospettiva del diritto penale ‘globalizzato’*, coordenado por Antonio Fiorella e Anna Salvina Valenzano, Napoli: Jovene Editore, 2015, pp. 31-40 (pp. 39-40)).

¹³ SEAN J. GRIFFITH, “Corporate Governance in an Era of Compliance”, in *William & Mary Law Review*, vol. 57, no. 6, 2016, pp. 2075-2140.

¹⁴ Esta necessidade de as pessoas coletivas adotarem uma cultura de cumprimento resulta, aliás, das diretrizes internacionais constantes na ISO 19600 – Sistema de Gestão de *Compliance*.

Apesar de os primórdios dos programas de *compliance* terem surgido nos Estados Unidos da América, no final do século XIX, início do século XX¹⁵, é só na década de 70 do século XX que ocorre o início do efetivo desenvolvimento destes programas, no quadro das investigações que ocorreram após o conhecido caso de “Watergate”, tornado público em 1974¹⁶.

Na sequência do caso mencionado¹⁷, foi publicado, em 1977, a *Foreign Corrupt Practices Act*¹⁸ (FCPA)¹⁹, aplicável aos cidadãos americanos, aos residentes e, virtualmente, a todos os que tivessem ligações com os EUA ou com empresas americanas²⁰. O referido diploma, assente numa nova ética empresarial que convoca a *governança corporativa*, a *responsabilidade social* das empresas e o *bom cidadão corporativo* (*Good Citizen Corporation* ou *Corporate Citizenship*), que se propunha evitar a concorrência desleal e recuperar o prestígio e a autoridade moral na política nacional e internacional; tornou ilegal o pagamento a funcionários de governos estrangeiros para auxiliar na obtenção ou manutenção

¹⁵ Em concreto, em 1890, com a *Sherman Antitrust Act*, em 1903, com *Elkins Act*, em 1906, com a aprovação da *Pure Food and Drug Act*, no quadro da proteção dos consumidores, como forma de supervisão governamental centralizada nas questões de segurança pública, através, por exemplo, da existência de rótulos de produtos, em 1913, no âmbito da criação do *Federal Reserve System* (Sistema de Reserva Federal dos Estados Unidos da América), através da *Federal Reserve Act*, e, em 1934, com a criação da *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC), cujo objeto consiste em regular o mercado de capitais e implementar medidas de proteção dos investidores.

¹⁶ De onde resultou o reconhecimento de que várias empresas norte-americanas efetuavam pagamentos irregulares a funcionários governamentais, políticos e partidos políticos estrangeiros, no sentido de assegurarem ações ou condutas em seu benefício e de garantirem que os funcionários atuavam de modo mais célere.

¹⁷ A par de outros episódios que vinham ocorrendo na esfera internacional, após a II Guerra Mundial, no decorrer da Guerra Fria e no início dos processos de descolonização, que permitiram o aparecimento de novos Estados com sistemas débeis de controlo democrático e com importantes fontes de matérias-primas.

¹⁸ Disponível em <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptrpt-95-213.pdf>, consultado em 12-04-2021.

¹⁹ Segundo ADÁN NIETO MARTÍN, “(...) a FCPA, durante mais de uma década, foi uma lei de conteúdos simbólicos e com escassa, quase nula, relevância prática”, já que, se durante a administração do Presidente Carter “representou um dos símbolos principais de uma nova política exterior americana mais comprometida com a democracia e os direitos humanos”, durante a administração do Presidente Reagan, após as eleições de 1980, “a *realpolitik* voltou a prevalecer na política exterior” (“La corrupción en el comercio internacional (o de cómo la americanización del derecho penal puede tener de vez en cuando algún efecto positivo)”, in *Revista Penal*, n.º 12, 2003, pp. 3-26 (pp. 4-5)).

²⁰ Demonstrando a interpretação ampla que a FCPA fazia do princípio da territorialidade, MARK PIETH salienta que para afirmar a conexão territorial era bastante estabelecer uma conversação através de uma companhia telefónica americana ou utilizar um serviço postal ou sistema bancário americano (“Internationale Harmonisierung von Strafrecht als Antwort auf transnationale Wirtschaftskriminalität”, in *Zeitschrift für die gesamte Strafrechtswissenschaft*, band 109, 1997, pp. 756-776 (pp. 763 e ss.)).

de negócios. A FCPA²¹, que responsabilizava civil e criminalmente as pessoas coletivas por falhas na prevenção e na deteção de factos ilícitos ocorridos no seio da organização, desencadeou a criação pelas pessoas coletivas de mecanismos internos que permitissem assegurar o cumprimento do referido diploma, através, por exemplo, de códigos de conduta, criando-se, deste modo, os primeiros programas de *compliance*²². Aliás, a existência dos referidos programas, que permitiam constatar a existência de um compromisso da sociedade infratora com a legalidade, era valorizada pelas autoridades competentes para analisar o cumprimento da FCPA, sendo ponderado no momento da determinação das sanções e, inclusive, na apreciação da responsabilidade dos administradores da entidade.

Em novembro de 1991, foram aprovadas as *Federal Sentencing Guidelines*²³, nos EUA, com especial relevo para o capítulo VIII, intitulado “Sentencing of Organizations”, aplicado às pessoas coletivas, que procurou harmonizar os fatores de determinação da pena aos entes coletivos, tendo ocorrido, pela primeira vez, uma formalização do conceito de *compliance*²⁴.

Dos elementos constantes no referido diploma²⁵ importa realçar o seguinte: (i) a necessidade de as organizações deterem um programa eficaz para prevenir e detetar violações da lei, esclarecendo que as falhas que possam ocorrer, por si só, não significam que o programa não foi eficaz, havendo lugar a uma atenuação importante da pena ou a uma não promoção processual, em face

²¹ A FCPA inspirou, mais tarde, a elaboração da Convenção da OCDE sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais, de 17 de dezembro de 1997, que entrou em vigor em Portugal, em 22 de janeiro de 2001, através da aprovação pela Resolução da Assembleia da República n.º 32/2000, de 2 de dezembro de 1999, ratificada pelo Decreto do Presidente da República n.º 19/2000, de 31 de março, cuja versão em português se encontra disponível em https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_luta_contra_corrupcao_agentes_publici_estrang_transacoes_comerciais_internac.pdf, consultado em 12-04-2021. Inspirou, igualmente, a elaboração da *Bribery Act*, no Reino Unido, em 2010, que introduz a responsabilidade penal das pessoas coletivas e dos seus dirigentes por subornos a funcionários estrangeiros, e exigências de órgãos de supervisão e controlo.

²² Como recorda ADÁN NIETO MARTÍN (2003), “(...) a autorregulação era uma estratégia política criminal que, desde os anos trinta, após a sua criação, vinha sendo aplicada pela SEC” (*op. cit.*, p. 8).

²³ Disponível em https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/1991/manual-pdf/1991_Guidelines_Manual_Full.pdf, consultado em 12-04-2021.

²⁴ PETER KURER, *Legal and compliance risk. A strategic response to a rising threat for global business*, New York: Oxford University Press, 2015, p. 187.

²⁵ As diretrizes consideram-se meramente consultivas desde a sentença do Supremo Tribunal norte-americano *United States v. Booker*, 543 U.S. 220 (2005).

do princípio da oportunidade²⁶ – mas não a uma isenção da responsabilidade da empresa²⁷ –, em virtude da existência de programas de *compliance ex ante* (existentes previamente à ocorrência do delito); (ii) procedimentos mínimos que deverão ser incorporados nas diligências adotadas pelas organizações, em concreto, padrões e procedimentos de conformidade razoavelmente capazes de reduzir a perspectiva de conduta criminosa, pessoal de alto nível envolvido na supervisão, necessidade de a organização tomar o devido cuidado para não delegar autoridade discricionária substancial a indivíduos que sabia, ou deveria saber, terem propensão para praticarem atividades ilegais, comunicação aos trabalhadores dos padrões e procedimentos de conformidade, dever de tomar medidas para alcançar a conformidade no estabelecimento de sistemas de monitoramento e auditoria e de sistemas de relatório com salvaguardas protetoras, consistência das normas aplicadas e adequação das respostas às violações, podendo incluir modificação de padrões e procedimentos de conformidade e adoção de outras medidas preventivas²⁸.

Em 2008, na sequência da crise económico-financeira, foi aprovada a *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (lei de reforma e proteção do consumidor), que estabeleceu uma série de novas agências governamentais encarregadas de supervisionar os vários setores do sistema financeiro, incluindo bancos, credores hipotecários e agência de classificação de crédito. Uma das principais novidades da lei consistiu na restrição do modo como os bancos podiam investir, limitando a negociação especulativa, eliminando a negociação por conta própria e proibindo a possibilidade de os bancos se envolverem com *hedge funds* ou empresas de *private equity*, em face do elevado risco. Este diploma, que foi parcialmente revogado em 2018, pelo Congresso norte-americano, também fortaleceu e expandiu o programa de denúncias.

O novo século reforçou e ampliou a adoção de programas de *compliance*, com um caráter mais generalizado e universal, na sequência de consecutivos

²⁶ MARIA JOÃO ANTUNES, “Privatização das Investigações e Compliance Criminal”, in *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, ano 28, n.º 1, janeiro-abril de 2018, pp. 119-127 (p. 120).

²⁷ ÍÑIGO ORTIZ DE URBINA GIMENO e LUIS CHIESA, “Compliance y responsabilidad penal de entes coletivos en los EE.UU”, in *Tratado sobre Compliance Penal. Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Modelos de Organización y Gestión*, dirigido por Juan-Luis Gómez Colomer, Valencia: Tirant lo blanch, 2019, pp. 1501-1542 (pp. 1501-1502).

²⁸ Para um maior desenvolvimento sobre as *Federal Sentencing Guidelines*, vide MARIE MCKENDALL, BEVERLY DEMARR e CATHERINE JONES-RIKKERS, “Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 37, no. 4, Jun. 2002, pp. 367-383; DIANA E. MURPHY, “The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A decade of promoting compliance and ethics”, in *Iowa Law Review*, vol. 87, no. 2, January 2002, pp. 697-720.

casos de criminalidade económico-financeira nos EUA, na União Europeia, na China e na América Latina, em que merecem destaque os casos *Enron Corporation*, *WorldCom*, *Tyco*, *Parmalat*, *Siemens*, *Sanlu Group*, *BP*, *Petrobras* e *Volkswagen*.

Com efeito, os programas de *compliance* assumem, hoje, uma importância crucial na organização estrutural das pessoas coletivas²⁹, tanto ao nível do controlo interno e externo da organização, no quadro da *governança corporativa* (*corporate governance*) e do *bom cidadão corporativo*³⁰, como no modo de clarificação e determinação das competências e das responsabilidades dentro da estrutura, juntando-se (ou, antes, aliando-se) as pessoas coletivas “(...) à administração estadual da justiça penal na descoberta e na investigação (...)”³¹. Em decorrência, tem sucedido uma importante revisão do direito das sociedades e, em particular, a incorporação da chamada *soft law* e de padrões de boas práticas, através de Códigos de Governo das Sociedades, no quadro das sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado³². Este novo paradigma de cumprimento normativo e de controlo interno e externo tem-se vindo a estender, inclusive, à administração pública e aos partidos políticos, convocando-se, nestes casos, o conceito de *public compliance*³³, sustentado no discurso dominante sobre a ética pública.

²⁹ MARIA-ANNE FRISON-ROCHE (2016) entende haver hoje uma “explosão de conformidade” que configura “um reinado mundial e ilimitado de regulamentação impiedosa” (*op. cit.*, p. 1872).

³⁰ Como salientam ADÁN NIETO MARTÍN e NICOLA SELVAGGI (2015), “[a] crescente importância de se e como uma pessoa coletiva se organizou adequada e eficazmente com vista à prevenção, tem levado as empresas a instalar programas de modo a melhor cumprir as normas legais e a facilitar a deteção das respetivas infrações, segundo o modelo do bom cidadão corporativo” (*op. cit.*, p. 39).

³¹ MARIA JOÃO ANTUNES (2018), *op. cit.*, p. 119.

³² SILVINA BACIGALUPO, “Compliance”, in *Eunómia. Revista en Cultura de la Legalidad*, n.º 21, octubre de 2021-marzo de 2022, pp. 260-276 (p. 263); ABEL SEQUEIRA FERREIRA, “A soft law e a juridicidade dos códigos de governo das sociedades”, in *Revista de Direito das Sociedades*, n.º 1, 2018, pp. 181-227.

³³ A *public compliance* convoca (i) para o setor público instrumentos de cumprimento normativo próprios das corporações empresariais, como mecanismo de prevenção da corrupção, e (ii) para o direito continental europeu modelos próprios do direito anglo-saxónico. M. MERCÈ DARNACULLETA GARDELLA tem apresentado algumas reservas ao desenvolvimento da *public compliance*, por considerar que a mesma se baseia numa conceção de desconfiança no público, em particular de desconfiança nos mecanismos de inspeção e controlo próprios do Direito Administrativo, o que implica, segundo a autora, uma mudança de paradigma relativamente ao modo como são entendidos a Administração Pública e o próprio Direito Administrativo (“Consideraciones críticas sobre el public compliance como instrumento de gestión de la desconfianza”, in *La Ley compliance penal*, n.º 6, tercer trimestre de 2021). A este propósito, vide, designadamente, ADÁN NIETO MARTÍN e BEATRIZ GARCÍA MORENO, “De la ética pública al public compliance: sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas”, in *Tratado sobre Compliance Penal. Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Modelos de Organización y Gestión*, dirigido por Juan-Luis Gómez Colomer, Valencia: Tirant lo blanch, 2019, pp. 379-407.

3. Compliance e cultura organizacional

3.1. Cultura organizacional – uma abordagem conceptual

O conceito de cultura organizacional (*organizational culture, corporate culture*), utilizado pela primeira vez, em 1979³⁴, por Andrew Pettigrew³⁵, foi difundido por Edgar H. Schein, definindo-o como o “conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna – que se revelou suficientemente adequado para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, de pensar e de sentir os referidos problemas”. Segundo o referido autor, a cultura organizacional inclui as assunções, os valores e as crenças comuns aos que formam a empresa e que ajudam os trabalhadores a saber o que têm de fazer quando ocorrem contingências imprevisíveis³⁶.

Por seu turno, G. Moorhead e R. W. Griffin definem cultura organizacional como o conjunto de valores normalmente aceites como garantidos e que ajudam as pessoas numa organização a (re)conhecerem os comportamentos considerados corretos ou incorretos, comunicados através da interação social, transferência de histórias e outros símbolos. É neste quadro que os *stakeholders* acabam por considerar-se parte de um determinado contexto organizacional³⁷.

Dario Rodríguez Mansilla – partindo de uma perspetiva enquadrada na teoria dos sistemas sociais autopoieticos, criada por Niklas Luhmann³⁸, que considera a organização como um sistema autopoietico de decisões – entende a cultura organizacional como um conjunto de premissas básicas, indecidíveis e indecididas, mas identificadoras, específicas da organização e por si contro-

³⁴ Os casos do Japão e da República Federal da Alemanha têm sido apontados como ilustrativos e precursores do peso dos fatores culturais na eficácia.

³⁵ Segundo ANDREW PETTIGREW, “as pessoas que funcionam dentro de uma organização devem, ainda, ter um sentimento contínuo da leitura da realidade organizacional. A cultura é o sistema de significados aceite coletivamente por um dado grupo num dado momento (...) os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os rituais e mitos” (“On studying organizational culture”, in *Administrative Science Quarterly*, n.º 24, 1979, pp. 570-581 (p. 574)).

³⁶ EDGAR H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

³⁷ G. MOORHEAD e R. W. GRIFFIN, *Organizational Behaviour: Managing people and organizations*, 7th edition, Boston: Houghton Mifflin, 2004.

³⁸ Para um aprofundamento da teoria de Niklas Luhmann, vide, designadamente, ANA CLÁUDIA SALGUEIRO, “Imputabilidade e «inimputabilidade» jurídico-penal da pessoa coletiva”, in *Revista do Ministério Público*, n.º 153, ano 39, jan-mar de 2018, pp. 215-244.

ladas³⁹, que simplesmente existem como se nunca tivessem sido decididas e que variam consoante ocorre na organização o *acoplamento estrutural* (*strukturelle Kopplung; structural coupling*) com o ambiente, construindo-se, assim, o decidir organizacional. A cultura organizacional constitui, portanto, de acordo com este autor, uma expressão do modo como a organização está no mundo, que apenas sofrerá alteração quando ocorram mudanças nos mecanismos autorreflexivos da organização, isto é, quando sejam produzidas mutações nas interpretações que a organização tem como válidas. Como sintetiza Dario Rodríguez Mansilla, a cultura organizacional varia constantemente, de modo impercetível para quem está dentro dela, não podendo ocorrer através de decreto, porque não é uma componente dos estatutos da empresa, apesar de contribuir definitivamente para a identidade do sistema organizativo; é transmitida aos novos membros, que vão sendo socializados na cultura da organização.

Nesta perspetiva, a cultura organizacional só pode ser vista através de uma intervenção externa, momento em que surge a possibilidade de ser alterada, porque aparece na sua contingência, como seleção de possibilidades e não como a única forma natural de ver as coisas; no entanto, a mudança não se revela fácil, porque apesar de ser encarada como uma seleção de possibilidades, a tendência é vê-la como a melhor seleção possível, o que não deixa de ser apenas e só uma seleção possível. Encarada a cultura como uma explicação aceite do modo como a organização está no mundo, a mudança na cultura produzirá também alterações no modo de estar no mundo e, por conseguinte, as possibilidades que se abrem e se fecham. Porém, as mudanças na cultura organizacional serão de duração curta, em face da resistência à mudança a longo prazo⁴⁰.

Albino Lopes e Luís Reto adotam uma definição de cultura enquanto novo paradigma político-cultural das teorias da gestão, defendendo “a utilização da noção de identidade coletiva” – traçando uma analogia com a construção da personalidade nos indivíduos –, ao invés de “cultura organizacional entendida apenas como conjunto de símbolos e de valores a gerir pelo grupo dirigente, com a finalidade de criar uma cultura homogénea”. Como refletem os autores, o sistema cultural é caracterizado por “ciclos de equilíbrio e de reequilíbrio relativamente curtos”, pelo que, no seu entender, a tónica deve ser colocada na identidade, “caraterizada por uma permanência temporal longa”, equiva-

³⁹ CARLOS GÓMEZ-JARA DÍEZ, “Autoorganización empresarial y autorresponsabilidad empresarial. Hacia una verdadera responsabilidad penal de las personas jurídicas”, in *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 08-05, 2006, pp. 1-27 (p. 14), disponível em <http://criminet.ugr.es/recpc/08/recpc08-05.pdf>, consultado em 15-11-2021.

⁴⁰ DARIO RODRÍGUEZ MANSILLA, *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*, quarta edición, Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2008, pp. 267-268.

lendo a sua rigidez ou a sua labilidade “ao risco de destruição total da própria organização”. Albino Lopes e Luís Reto salientam ainda o papel das culturas nacionais, entendidas como subculturas e como determinantes macro-culturais, como variável explicativa das estruturas empresariais. Para isso, os autores apresentam uma tripla origem, (i) a constatação das empresas multinacionais de impossibilidade de gerir da mesma forma as suas diferentes filiais espalhadas pelo mundo, (ii) o exemplo económico japonês e a sua performance extraordinária e (iii) a mundialização crescente da economia, que dilui a fronteira entre empresas regionais, nacionais e transnacionais⁴¹.

Nas últimas décadas, a cultura organizacional, uma realidade complexa e tangível, tem vindo a ganhar relevo no seio da comunidade científica e no contexto empresarial, enquanto pilar essencial da organização e da governança corporativa, na sequência de novas abordagens que a encaram “como uma «técnica» suscetível de proporcionar aumentos de produtividade, de favorecer o empenhamento, o envolvimento ou a implicação, sobretudo do «pessoal» situado nos escalões hierárquicos inferiores”⁴², isto é, da tomada de consciência da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e da cultura como elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas.

Para os objetivos a que nos propusemos neste trabalho, considerámos relevante enquadrar brevemente o conceito de cultura organizacional como ponto de partida para o estabelecimento relacional com os programas de *compliance*, que faremos de seguida.

3.2. Os programas de *compliance* como expressão da cultura organizacional

Os programas de *compliance* têm sido considerados como expressão da cultura organizacional, em particular, de uma cultura de legalidade, isto é, o cumprimento normativo é a base de toda a cultura organizacional, que não pode fundamentar-se no incumprimento legal⁴³. Neste sentido, os crimes praticados pela pessoa coletiva podem resultar (i) da inexistência de um programa de *compliance* ou, (ii) existindo, da ausência de uma correta cultura corporativa.

⁴¹ ALBINO LOPES e LUÍS RETO, *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa: Edições Símbolo, 1990, pp. 56, 61 e 83.

⁴² A. DUARTE GOMES, “Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional”, in *Psicologia*, vol. 9, n.º 3, 1994, pp. 279-294 (p. 279).

⁴³ Neste entendimento, vide, designadamente, SILVINA BACIGALUPO (2021), *op. cit.*; BARRY J. RODGER, “Competition Law Compliance Programmes: a study of motivations and practice”, in *World Competition. Law and Economics Review*, volume 28, number 3, September 2005, pp. 349-376.

Como reflete Teresa Quintela de Brito, “[a] primeira condição de eficácia de qualquer programa de *Compliance* é o desenvolvimento de uma cultura de cumprimento, i.e., a interiorização por todos os membros da empresa da necessidade de atuar sempre em conformidade com o Direito, tanto no relacionamento externo como interno”. A cultura organizacional é, portanto, segundo a autora, “padrão de análise da responsabilidade penal do ente coletivo por um certo e concreto facto punível que dele emerge”⁴⁴.

É neste quadro que podemos convocar o conceito de *bom cidadão corporativo* – um equivalente funcional que convoca a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann e que é decisivo, no entender de Carlos Gómez-Jara Díez, para a culpabilidade empresarial –, que se refere à empresa que cumpre com o Direito, que institucionaliza uma cultura corporativa de cumprimento do Direito e de respeito pelo Direito⁴⁵. Carlos Gómez-Jara Díez considera que os programas de *compliance* integram o núcleo da conceção do cidadão corporativo fiel ao Direito e atuam como indicadores da cultura corporativa de cumprimento do Direito, já que, como salienta o autor, “(...) há ocasiões em que as pessoas coletivas promovem uma cultura empresarial de incumprimento da legalidade”⁴⁶. É neste quadro que se abrem possibilidades para a exclusão da responsabilidade criminal das pessoas coletivas, no caso de, como defende o autor, se demonstrar que a empresa cumpriu “com o rol de cidadão corporativo fiel ao Direito”, através da institucionalização de “uma cultura corporativa que não questiona a vigência do Direito, mas que promove o cumprimento do Direito”. Isto é, sempre que a pessoa coletiva tenha uma cultura organizacional de cumprimento do Direito, terá cumprido com o seu rol de cidadão corporativo fiel ao Direito e, neste sentido, não lhe deverá ser imputado o facto ilícito⁴⁷.

No quadro da culpabilidade empresarial, Fernando Torrão indica três exemplos-padrão de géneros comportamentais “sintetizadores” da “culpa pela política de empresa”: (i) definição de objetivos da empresa “de jeito a que, tal como são comunicados a funcionários e colaboradores, propiciem a prática delitual”, (ii) modalidades de reação da direção da empresa a crimes anteriores

⁴⁴ TERESA QUINTELA DE BRITO, “*Compliance*, cultura corporativa e culpa penal da pessoa jurídica”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, coordenado por Maria Fernanda Palma, Augusto Silva Dias e Paulo de Sousa Mendes, 2.ª edição, Coimbra: Almedina, 2018, pp. 57-99 (pp. 65 e 68).

⁴⁵ CARLOS GÓMEZ-JARA DÍEZ, *La culpabilidad penal de la empresa*, Madrid: Marcial Pons, 2005, pp. 249-250.

⁴⁶ CARLOS GÓMEZ-JARA DÍEZ, “Fundamentos de la responsabilidad penal de las personas jurídicas”, in *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Aspectos Sustantivos y Procesales*, coordenado por Julio Banacloche Palao, Jesús Zarzalejos Nieto e Carlos Gómez-Jara Díez, Madrid: La Ley, 2011, p. 31.

⁴⁷ CARLOS GÓMEZ-JARA DÍEZ (2005), *op. cit.*, pp. 253-254 e 272-273.

“que encorajem a prática de novos delitos no futuro”, (iii) “inexistência de incentivos a práticas conformes ao Direito”, ou seja, falta de uma cultura corporativa de fidelidade ao ordenamento jurídico. Em suma, “são os comportamentos de quem dirige os destinos coletivos que vão determinando a respetiva cultura corporativa” e se o perfil da empresa “se enquadra no de uma «pessoa coletiva normalmente fiel ao Direito»”, em linha com o *Good Corporate Citizen*. Não existindo ainda no ordenamento jurídico português uma regulação jurídica apta a funcionar como código de conduta das empresas para evitar a prática de crimes através delas, à semelhança das *Organizational Sentencing Guidelines*, Fernando Torrão propõe que se busque “uma cláusula geral orientadora [do] conceito de pessoa coletiva normalmente fiel ao Direito no cumprimento dos deveres gerais impostos, no artigo 64.º do CSC⁴⁸, à administração ou direção das sociedades comerciais”. Isso, considerando que “a culpa das empresas deriva dos comportamentos daqueles que as governam”⁴⁹.

A correlação que se estabelece entre os programas de *compliance* e a cultura organizacional foi legalmente manifestada, de modo precursor, no *Criminal Code Act 1995*, da Austrália⁵⁰, que definiu no artigo 12.3 (6) *cultura organizacional* como “uma atitude, política, regra, curso de conduta ou prática existente dentro da pessoa coletiva em geral ou em parte do corpo da pessoa coletiva no qual as atividades relevantes ocorram”.

De acordo com o referido diploma, os fatores relevantes para a afirmação de uma cultura corporativa criminógena ou da ausência de uma cultura de observância da disposição criminal relevante são, designadamente (artigo 12.3 (4)): (a) a preexistência de autorização para cometer crime da mesma natureza ou similar, através de um *high managerial agent* e (b) a crença razoavelmente fundada ou a expectativa razoável, por parte do trabalhador, agente ou chefe que cometeu o crime, de que um alto dirigente do ente o teria autorizado ou permitido.

Poucos anos depois, em concreto em 1998, no quadro da *soft law*, o organismo de standardização australiano publicou o padrão australiano sobre programas de cumprimento, *Australian Standard AS 3806-2006 Compliance*

⁴⁸ Para um aprofundamento sobre o artigo 64.º do Código das Sociedades Comerciais, vide, designadamente, ANTÓNIO MENEZES CORDEIRO, “Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades: artigo 64.º/1 do CSC”, in *Revista da Ordem dos Advogados*, ano 66, vol. II, setembro de 2006. O artigo foi, igualmente, publicado em *Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura. A Reforma do Código das Sociedades Comerciais*, Coimbra: Almedina, 2007, pp. 19-60.

⁴⁹ FERNANDO TORRÃO, *Societas Delinquere Potest? Da responsabilidade individual e coletiva nos “crimes de empresa”*, Coimbra: Almedina, 2010, p. 492.

⁵⁰ Disponível em <https://www.legislation.gov.au/Details/C2021C00183>, consultado em 20-11-2021.

Programs, alterado em 9 de março de 2006⁵¹, com impacto decisivo na standardização internacional nesta matéria⁵², e que definiu no parágrafo 1.3.4 *cultura de cumprimento (compliance culture)* como “[o]s valores, éticas ou crenças que existem numa organização e que interagem com as estruturas e sistemas de controlo da organização para produzir normas de comportamento que conduzem a determinados resultados de cumprimento (*compliance*)”.

Também a *Fiscalía General del Estado* espanhol, na Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015⁵³, refere que “(...) os modelos de organização e gestão ou *corporate compliance programs* não têm por objeto evitar a sanção penal da empresa, mas promover uma verdadeira cultura ética empresarial”. O próprio Tribunal Supremo espanhol, na sentença no. 154/2016, de 29 de febrero, reconheceu, de algum modo, o papel da “cultura ética empresarial”, da “cultura corporativa de respeito pela Lei” e da “cultura de cumprimento” para a determinação da responsabilidade penal das pessoas coletivas.

4. *Compliance e sustentabilidade empresarial*

4.1. *Sustentabilidade empresarial – enquadramento*

Num quadro de aumento populacional e de novas formas de vida e de produção, designadamente nas áreas industrial e dos transportes, o conceito de *sustentabilidade* surgiu, inicialmente, no século XIX, nos Estados Unidos da América, em face do surgimento de movimentos organizados que defendiam a conservação da natureza, em particular a proteção e conservação de parques naturais com características físicas e biológicas únicas. Esta preocupação pelas questões ambientais intensificou-se, contudo, do início dos anos setenta

⁵¹ Disponível em <http://aeacompliance.com/images/documentos/AS-3806-2006-Compliance-Standard.pdf>, consultado em 20-11-2021.

⁵² A título de exemplo, a ISO 19600:2014 Sistema de Gestão de Compliance, entretanto revogada pela ISO 37301:2021 que define, atualmente no parágrafo 3.28, *cultura de compliance* como “valores, ética, crenças e conduta que existem em toda a organização e interagem com as estruturas e sistemas de controlo da organização para produzir normas comportamentais que conduzam à conformidade”, disponível em http://47.100.161.61/sites/default/files/2021-04/ISO_FDIS_37301__2021-01.pdf, consultado em 20-11-2021.

⁵³ Disponível em <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=FIS-C-2016-00001>, consultado em 20-06-2021.

do século XX⁵⁴, surgindo mesmo, na década de oitenta do mesmo século, o conceito de *sociedade de risco*, criada pelo alemão Ulrich Beck, sendo hoje uma questão premente para a sociedade e, em particular, para as gerações mais jovens.

Em 1987, o *Relatório Brundtland* definiu *desenvolvimento sustentável* como um modelo de desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades. O desenvolvimento sustentável pressupõe, assim, uma visão integradora do desenvolvimento e aborda as dimensões económica, ambiental e social. Em 1 de janeiro de 2016, entrou em vigor a Resolução da Organização das Nações Unidas, intitulada “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”, que integra 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, que visam a criação de um novo modelo global de governança para erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar, combater as desigualdades sociais, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas.

No contexto empresarial, prenhe de mutações económicas, tecnológicas, sociais, culturais e políticas, tem surgido a necessidade de promover o desenvolvimento económico de forma sustentável e de criar novos modos de fazer negócio, privilegiando a inclusão social, a otimização dos recursos naturais e a redução do impacto sobre o ambiente, sem desvalorizar a viabilidade económica e financeira da empresa, convocando um acréscimo de valor para os acionistas e possibilitando a continuidade do negócio a longo prazo. Apesar disso, o conceito de sustentabilidade empresarial não encontra ainda um consenso.

Para construir o conceito de sustentabilidade empresarial, John Elkington convocou a designada *Triple Bottom Line – People, Profit and Planet (3P’s)*, assente no desempenho económico, social e ambiental, defendendo que, embora as empresas devam encarar as suas atividades como modo para atingir um bom desempenho económico a longo prazo, devem evitar comportamentos que, no curto prazo, possam causar prejuízos sociais ou ambientais⁵⁵. É a boa gestão

⁵⁴ Importa recordar que, pouco tempo antes, no Tratado de Roma, de 1957, que instituiu a Comunidade Económica Europeia, a questão ambiental não foi, de modo algum, considerada, o que apenas ocorreu com o Ato Único Europeu, em 1985, e, de modo acrescido, em 1992, com o Tratado de Maastricht, diploma onde foi acrescentado o princípio da precaução. Mais recentemente, a Comissão Europeia elaborou uma comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, onde estabelecia as ações da União Europeia para melhorar a conformidade e a governação em matéria de ambiente – COM(2018)10 final, de 18.01.2018.

⁵⁵ JOHN ELKINGTON, “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, in *California Management Review*, vol. 36 (2), 1994, pp. 90-100. Mais recentemente, em concreto nos 25 anos da “Triple Bottom Line”, JOHN ELKINGTON veio retirar o referido conceito do quadro da gestão empresarial, reconhecendo que ficou limitado como outro

dos 3P's – enquanto estrutura que mede e avalia o desempenho corporativo em relação aos parâmetros económicos, sociais e ambientais – que permite que ocorra uma convergência de práticas coerentes e efetivas de responsabilidade social empresarial, que proporcionarão parte considerável dos aspetos necessários para que a sustentabilidade empresarial seja alcançada⁵⁶.

Embora alguns autores analisem os conceitos de responsabilidade social empresarial⁵⁷ e sustentabilidade empresarial como sinónimos, a verdade é que entre ambos deve estabelecer-se uma distinção. Partindo de M. Kaptein e J. Wempe, podemos considerar que a responsabilidade social empresarial corresponde à transparência, ao diálogo com os *stakeholders* e aos reportes de ações sustentáveis. Já no quadro da sustentabilidade empresarial, ocorre uma priorização da criação de valor, da gestão ambiental, dos sistemas de produção ambientalmente amigáveis e da gestão do capital humano. A responsabilidade social empresarial está, portanto, compreendida na sustentabilidade empresarial⁵⁸.

Também R. Edward Freeman, através da *Teoria dos Stakeholders*, por si criada, carregou contributos para um novo paradigma de empresa sustentável. De acordo com o autor, a capacidade de a empresa gerar riqueza sustentável ao longo do tempo e, deste modo, gerar valor a longo prazo, é determinada pelas suas relações com as partes interessadas (*stakeholders*), isto é, qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado com a concretização dos objetivos da organização que devem ser, desde o início, identificadas. De acordo com a *Teoria dos Stakeholders*, as organizações devem delinear estratégias e políticas, através de códigos de conduta internos, que garantam que o desenvolvimento das suas atividades seja sustentável e não tenha impacto negativo nos direitos sociais e ambientais dos *stakeholders*. Deste modo, as empresas das partes interessadas só serão sustentáveis quando os incentivos dos líderes encorajem a capacidade de resposta às partes interessadas e quando a legitimidade destas puder superar o legado ideológico cético da sociedade em relação à gestão dos *stakeholders*. De acordo com a teoria, o objetivo da organização é, portanto, encontrar um equi-

sistema contábil dentro da comunidade empresarial e que não atingiu o que se propunha: uma mudança transformadora no interior da empresa (“25 years ago I coined the phrase «Triple Bottom Line». Here’s why it’s time to rethink it”, in *Harvard Business Review*, June 25, 2018, disponível em <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>, consultado em 12-12-2021).

⁵⁶ M. KAPTEIN e J. WEMPE, *The balanced company: a theory of corporate integrity*, 2nd edition, Oxford: Oxford University Press, 2002.

⁵⁷ Para um maior desenvolvimento, vide, designadamente, ELIZABETH POLLMAN, “Corporate Social Responsibility, ESG, and Compliance”, in *Cambridge Handbook of Compliance*, edited by D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij, Cambridge: Cambridge University Press, 2021, pp. 662-672.

⁵⁸ M. KAPTEIN e J. WEMPE (2002), *op. cit.*.

líbrio entre os interesses, por vezes contraditórios, de todos os *stakeholders*, uma vez que tanto os interesses como os benefícios são mútuos⁵⁹.

De modo a melhor compreender o que engloba a sustentabilidade empresarial, importa apresentar os fatores que a influenciam, dividindo em fatores externos e fatores internos. Do lado dos fatores externos encontramos o preço das matérias-primas, o preço energético, a legislação, a recessão económica mundial (quando ocorre), os conflitos armados, as relações comerciais internacionais, o nível aquisitivo da população, a estabilidade política, o nível de industrialização do país, o nível de corrupção, o clima, os recursos naturais, o nível de crescimento económico, o nível educativo, o desenvolvimento tecnológico e as catástrofes naturais. Como fatores internos que influenciam a sustentabilidade empresarial podemos elencar os seguintes: a política ambiental da empresa, a eficiência energética e a utilização de energias renováveis, o plano de minimização e controlo de resíduos, a preparação e atenção às emergências ambientais, a certificação do sistema de gestão de ambiente, a responsabilidade social corporativa, a defesa dos direitos humanos, a ética profissional, o desenvolvimento profissional, atração e retenção de talentos, a certificação do sistema de gestão de prevenção de riscos laborais, o bom governo corporativo, a transparência e informação nas práticas de gestão, a política de controlo e gestão de riscos, a viabilidade económico-financeira e a certificação do sistema de gestão da qualidade⁶⁰.

Partindo da experiência das organizações empresariais que procuram seguir uma trajetória sustentável e moralmente defensável, David Batstone elenca oito princípios que geram integridade e rentabilidade: (i) responsabilidade dos diretores e dos executivos de assegurarem a viabilidade da empresa; (ii) transparência, o que permite que as operações sejam visíveis e as decisões escrutináveis; (iii) comunidade, relativamente à qual a empresa tem obrigações e compromissos; (iv) honestidade na apresentação dos produtos e na realização das transações; (v) decência na forma de tratamento dos trabalhadores, incluindo o seu envolvimento na tomada de decisões na organização; (vi) sustentabilidade nas atitudes e nas abordagens ao ambiente, procurando reduzir os impactos negativos que o possam afetar; (vii) diversidade, a par do equilíbrio e da igualdade na gestão de todas as relações; e, finalmente, (viii) humanidade, manifestada no

⁵⁹ R. EDWARD FREEMAN, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984. Vide, igualmente, R. EDWARD FREEMAN e JOHN MCVEA, “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, editado por Michael A. Hitt, R. Edward Freeman e Jeffrey S. Harrison, Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishers, 2005, pp. 183-201.

⁶⁰ FUNDACIÓN ENTORNO, *Entorno 2009: Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española*, Madrid: Fundación Entorno, Empresa y Medio, 2010.

respeito pelos direitos dos trabalhadores (e dos cidadãos) integrados em todas as divisões da empresa, ao nível global, e em todas as empresas suas parceiras⁶¹.

4.2. Compliance como instrumento da sustentabilidade empresarial

A *compliance* encontra-se fortemente ligada à sustentabilidade empresarial e é um instrumento efetivo desta⁶². Enquanto ferramenta para uma cultura de cumprimento da legalidade, que consiste num conjunto de medidas, diretrizes, normas de conduta ou códigos éticos, que pretende assegurar um adequado nível de cumprimento do direito e que permite que as empresas se autoorganizem, autorregulem e autofiscalizem, a *compliance* contribui para que as empresas encontrem o equilíbrio entre as preocupações económico-financeiras, a harmonia dos direitos sociais e a integridade do ambiente, os três vértices que compõem o conceito de sustentabilidade empresarial. De acordo com Manuel Lopes Porto, a *compliance* tem especial relevo para a “conjugação de interesses e de empenhamentos (...), com todos os atores sociais a dever dar contributos insubstituíveis e do maior relevo para que a defesa e a promoção dos valores ambientais assegurem simultaneamente valores económicos de eficiência”⁶³.

Como refletem Valerio de Oliveira Mazzuoli e Matheus L. R. da Cunha, “(...) o programa de *compliance*, se inserido no ambiente corporativo não com caráter meramente formal ou limitado à deteção e remediação de irregularidades, mas como instrumento de irradiação da cultura da ética, da integridade, da responsabilidade social e da sustentabilidade, reveste-se de importância fundamental para a difusão dos citados valores em toda a sociedade”, já que “(...) uma comunidade que conhece bem os preceitos da ética e da integridade, além das cogentes responsabilidades sociais e sustentabilidade empresariais, passa a exigir a materialização desses valores em todas e quaisquer relações”⁶⁴.

⁶¹ DAVID BATSTONE, *Saving the corporate soul and (who knows?) maybe your own*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

⁶² A este propósito, vide, designadamente, MARIA-ANNE FRISON-ROCHE (2016), *op. cit.*, p. 1871; NYDIA M. C. ANDRADE DE CARVALHO e GINA V. M. POMPEU, “O compliance ambiental, o despertar social para o consumo sustentável e a responsabilidade social das empresas”, in *Anais da XIV Semana do Meio Ambiente*, v. 1, 2021.

⁶³ MANUEL LOPES PORTO, “Compliance e sustentabilidade. Introdução”, in *Compliance e Sustentabilidade. Perspetivas Brasileira e Portuguesa*, coordenado por Alexandra Aragão e Grace Ladeira Garbacio, Instituto Jurídico, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2020, pp. 1-5 (pp. 4-5).

⁶⁴ VALERIO DE OLIVEIRA MAZZUOLI e MATHEUS L. R. DA CUNHA, “Compliance: de Instrumento de Sustentabilidade Empresarial a Mitigador de Violações a Direitos Humanos e Fundamentais”, in *ReDiP – Revista de Direito Público*, n.º 18, julho-dezembro de 2017, pp. 157-204 (p. 189).

Concentrando-se particularmente na *compliance* ambiental, Alexandra Aragão considera que hoje “(...) a proteção do ambiente é assumida como um objetivo pelos operadores económicos, a par do lucro”, com as empresas a procurarem lucros limpos e verdes. A par da medição do lucro em euros, reais e dólares, a autora defende que o desempenho das empresas é agora também medido “em hectares de florestas plantadas, em metros cúbicos de água reutilizada, em toneladas de gases não emitidos, em megawatts de energia poupada”, de modo a atrair mais investimentos, fidelizarem consumidores e diferenciarem empresas em mercados cada vez mais competitivos. Como acrescenta Alexandra Aragão, as organizações “ambicionam ter benefícios (não lucros) mas partilham as vantagens obtidas com as partes interessadas, repartindo retornos entre investidores, trabalhadores, clientes e comunidade”. Isto é, embora utilizem, naturalmente, métodos negociais, “assumem a sua responsabilidade social e ambiental” e prosseguem “objetivos empresariais, sociais e ambientais de forma inclusiva integrando todas as partes interessadas em modelos de governança participada e transparente”⁶⁵.

Apesar do supramencionado, entendemos que há ainda um fosso nas organizações entre o *parecer* mais sustentável e o *ser*, verdadeiramente, mais sustentável. E é também desta constatação que resulta a importância dos programas de *compliance*, efetivos e não aparentes, como instrumentos da sustentabilidade empresarial.

A este propósito, cabe trazer à colação o exemplo recente da *Volkswagen*, que literalmente significa *carro do povo*, fabricante alemã de veículos, que, em 2015, no caso que ficou conhecido por *Dieselgate*, foi acusada pela *United States Environmental Protection Agency* (EPA) de produzir e instalar um programa informático (*Electronic Control Module – ECM*), em modelos Diesel, que detetava quando é que os veículos automóveis estavam a ser objeto de ensaio para verificação do cumprimento da legislação relativa às emissões poluentes, de modo a revelar, nos ensaios, emissões poluentes que respeitassem os limites fixados. Na realidade, em estrada, os veículos emitiam 40 vezes mais emissões de gases NOx (óxido de azoto) do que o limite permitido nos EUA e na Europa. A operação desenvolvida pela Volkswagen, designada de *Greenwashing*, ocorre quando organizações baseiam a sua estratégia de comunicação na proteção do ambiente, de modo a serem identificadas com um posicionamento verde e

⁶⁵ ALEXANDRA ARAGÃO, “Compliance Ambiental: oportunidades e desafios para garantir um desempenho empresarial mais verde, real e não simbólico”, in *Compliance e Sustentabilidade. Perspetivas Brasileira e Portuguesa*, coordenado por Alexandra Aragão e Grace Ladeira Garbaccio, Instituto Jurídico, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2020, pp. 21-28 (pp. 22-24).

com uma imagem pública de responsabilidade ambiental, quando, na verdade, utilizam ações prejudiciais ao ambiente⁶⁶.

Em setembro de 2015, o Presidente Executivo demissionário do Grupo *Volkswagen* reconheceu a instalação do software entre 2009 e 2015, tendo-se comprometido a extrair o kit fraudulento de todos os carros afetados, num prejuízo para a marca de 6.500 milhões de dólares, e a indemnizar os clientes. Após o anúncio da acusação por parte da EPA, o grupo *Volkswagen* desvalorizou em bolsa, tendo passado a valer menos cerca de 28 mil milhões de euros. Em janeiro de 2017, a Volkswagen aceitou pagar 4.3 mil milhões de dólares em multas criminais e civis à EPA.

Em abril de 2019, o Ministério Público alemão de Braunschweig acusou o ex-Presidente do grupo *Volkswagen* de manipulação de emissões, a par de outras quatro pessoas. Em setembro do mesmo ano, o Ministério Público alemão acusou o Presidente do grupo *Volkswagen*, o seu antecessor e o Presidente do Conselho de Supervisão de terem informado tarde sobre o escândalo. A acusação focou a questão de saber se houve intenção de ocultar a dimensão do caso da manipulação de emissões de motores diesel aos investidores para evitar ou mitigar as consequências financeiras.

O Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE), no acórdão *Verein für Konsumenteninformation c. Volkswagen AG*, processo n.º C-343/19, de 9 de julho de 2020, que tinha por objeto um pedido de decisão prejudicial apresentado pelo Landesgericht Klagenfurt (Tribunal Regional de Klagenfurt, Áustria), determinou que “[o] artigo 7.º, ponto 2, do Regulamento (UE) n.º 1215/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2012, relativo à competência judiciária, ao reconhecimento e à execução de decisões em matéria civil e comercial, deve ser interpretado no sentido de que, quando os veículos tenham sido ilegalmente equipados num Estado-Membro pelo seu construtor com um programa informático que manipula os dados relativos às emissões dos gases de escape antes de serem adquiridos a um terceiro noutro Estado-Membro, o lugar da materialização do dano se situa neste último Estado-Membro”⁶⁷.

Em janeiro de 2021, o tribunal espanhol condenou a filial da *Volkswagen* em Espanha a pagar 16 milhões de euros aos consumidores prejudicados no

⁶⁶ CATHERINE A. RAMUS e IVAN MONTIEL, “When are corporate environmental policies a form of Greenwashing?”, in *Business & Society*, December 2005, pp. 377-414.

⁶⁷ Acórdão *Verein für Konsumenteninformation c. Volkswagen AG*, processo n.º C-343/19, de 9 de julho de 2020, disponível em <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=228372&pageIndex=0&doclang=PT&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=4450719>, consultado em 12-12-2021.

escândalo “*dieselgate*”, o equivalente a €3.000,00 para cada uma das vítimas, decisão que foi objeto de recurso por parte da sociedade. Em abril de 2021, o Tribunal Federal de Karlsruhe, na Alemanha, rejeitou o recurso da sociedade alemã, tendo a mesma sido condenada a pagar €3.300,00 a cada cliente que comprou automóveis em 2013. A mesma decisão ocorreu na Austrália, onde, também em abril de 2021, a instância superior confirmou uma multa de 125 milhões de dólares australianos (cerca de 80 milhões de euros). Em julho de 2021, a Altroconsumo, organização de defesa dos consumidores italiana, venceu a ação coletiva contra a Volkswagen, perfazendo um total de 200 milhões de euros de indemnização aos consumidores afetados. Em Portugal, a Deco/Proteste avançou com uma ação coletiva contra a *Volkswagen* Portugal, que ainda não foi objeto de decisão por parte do tribunal. No entanto, em outubro de 2021, o Supremo Tribunal de Justiça português considerou improcedente um recurso da Volkswagen em que esta defendia a incompetência material dos tribunais portugueses para julgar o processo⁶⁸, em linha com o acórdão *Verein für Konsumenteninformation c. Volkswagen AG*, supramencionado. A própria Comissão Europeia, em conjunto com a rede de autoridades de Cooperação para a Proteção do Consumidor, emitiu, em setembro de 2021, uma declaração a apelar à Volkswagen que compense todos os consumidores da União Europeia, inclusive os residentes fora da Alemanha, por “tê-los enganado no que diz respeito às emissões dos seus veículos padrões”⁶⁹.

Com efeito, o caso da *Volkswagen* é paradigmático das falhas que os programas de *compliance* podem revelar quando a cultura organizacional não incorpora, igualmente, uma cultura de legalidade. É neste quadro que uma das principais ações tomadas pelas Volkswagen após o escândalo consistiu, exatamente, em introduzir mudanças na cultura da organização, de modo a melhorar a sua cultura de conformidade e a sua reputação, através, designadamente, da criação de uma linha direta de denúncias e colocação de *compliance officers* em cada divisão. Apesar disso, tem-se verificado alguma relutância por parte de investidores e analistas quanto à capacidade da *Volkswagen*, com mais de 600.000 trabalhadores, mudar a breve trecho a sua cultura organizacional. É que, como vimos supra, a cultura organizacional apenas sofrerá alteração quando ocorram mudanças nos mecanismos autorreflexivos da organização, isto é, quando sejam

⁶⁸ Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 14 de outubro de 2021, processo n.º 26412/16.0T8LSB. L1-A.S1, disponível em www.dgsi.pt.

⁶⁹ COMISSÃO EUROPEIA, “Consumer Protection: Commission and national consumer protection authorities called upon Volkswagen to compensate European consumers”, in *Daily News*, 28-09-2021, disponível em https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_4921, consultado em 12-12-2021.

produzidas mutações nas interpretações que a organização tem como válidas. No entanto, a mudança poderá não se revelar fácil, por um lado, porque apesar de ser encarada como uma seleção de possibilidades, a tendência é ver a existente como a melhor seleção possível, que não deixa de ser apenas e só uma seleção possível; e, por outro lado, a mudança será de duração curta se existir resistência por parte dos *stakeholders*.

Também o papel das direções e dos líderes das empresas deve ser analisado, já que, embora a famosa premissa “*tone from the top*” – que pode ser traduzida para “o exemplo vem de cima” – pareça indicar precisamente a maior capacidade de influência e, deste modo, de responsabilidade, que têm os que dirigem as organizações para produzir padrões de conduta ou para modificar os existentes, desde logo em momentos de importantes transformações, a verdade é que a intervenção destes pode esbarrar com pressões adaptativas e com o próprio facto da consolidação dos elementos culturais, em especial quando falamos de organizações complexas e criminógenas. Nestes casos, a substituição das direções da organização poderá ser condição necessária para a sua correta transformação e para a construção de uma nova cultura organizacional⁷⁰.

Em linha com Alexandra Aragão, também nós defendemos a necessidade de haver uma “reflexão jurídica para prevenir que as iniciativas pró-ambientais das empresas se transformem em meras operações de fachada, destinadas a camuflar, com maquilhagem verde, velhas práticas baseadas num *modus operandi* e numa visão da natureza como uma fonte inesgotável de matérias primas e energéticas, e como um sumidouro infinito de resíduos e emissões poluentes”⁷¹.

5. Compliance, cultura organizacional e sustentabilidade empresarial – a importância da tomada de decisão ética

A palavra ética, que deriva do grego *ethos* e significa *costume* ou *hábito*, tem sido definida como um traço de carácter inerente ao indivíduo⁷², mas que pode, igualmente, ser imposto pela sociedade⁷³.

⁷⁰ JAVIER CIGÜELA SOLA, “Cultura corporativa, compliance e injusto de la persona jurídica: aproximación criminológica y jurídico-penal”, in *Diario La Ley. Compliance Penal*, n.º 2, tercer trimestre de 2020.

⁷¹ ALEXANDRA ARAGÃO (2020), *op. cit.*, p. 25.

⁷² E. L. PINCOFFS, *Quandaries and Virtues: Against Reductivism in Ethics*, Lawrence: University of Kansas Press, 1996.

⁷³ DANIEL J. BRASS, KENNETH D. BUTTERFIELD e BRUCE C. SKAGGS, “Relationships and unethical behavior: a social network perspective”, in *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 1, 1998, pp. 14-31.

S. Tomás de Aquino (1224-1274), inspirado na tradição aristotélica e na tradição cristã, entende a ética como *perfeição e ordem*, a perfeição como ato que encontra, desta forma, “uma realização privilegiada na ação humana, que recebe o selo da sua perfeição (ou da sua plena realização como ato) ao inserir-se livremente na ordem do universo (ou da natureza), que é a norma objetiva da razão. A perfeição como ato é, então, por excelência, a ação ética, identificada com a noção de bem (*sub ratione boni*). Por sua vez, a noção de ordem implica, necessariamente, a noção de fim”.

S. Tomás de Aquino entende, portanto, que “a ação ética, enquanto ato humano, com base na deliberação e na vontade, deve visar a perfeição do homem enquanto ser racional e livre”. Neste sentido, para o autor, a ética consiste “numa análise filosófico-teológica da práxis humana racional e livre”, que, à imagem de Deus, “caracterizada pela inteligência e pelo livre-arbítrio”, age de modo racional e livre, tendo “sempre em vista um fim que é o bem”.

Em suma, “cabe ao agente racional e livre dirigir a sua própria ação, ou seja, ordená-la para que o bem seja o fim, tornando deste modo o seu agir, por natureza e por destinação, ético (...). Assim sendo, do fim último, uma vez alcançado, resulta a perfeição do agente, ou seja, a sua autorrealização”, que “consiste na noção de beatitude ou felicidade, noção fundamental em toda a ética tomista”. Porque a finalidade última é a felicidade (*beatitudo*)⁷⁴.

A ética é, frequentemente, utilizada como sinónimo de moral, no entanto, estamos perante dois conceitos com significado diferente. Podemos entender a *moral* como um conjunto de valores, regras de comportamento e códigos de conduta que coletividades adotam e a *ética* como uma reflexão teórica sobre a validade filosófica da moral⁷⁵.

A ética, que pretende responder à questão “O que devemos fazer?”, de um modo fundamentado e argumentado, apresenta, segundo Clóvis de Barros Filho, três perspetivas, (i) valores de convivência, de índole ética e que reúnem o que há de mais relevante nas relações entre as pessoas e dessas com o mundo, (ii) princípios de conduta, que constituem referências para deliberar e (iii) regras de conduta, “[q]ue conferem a valores e princípios uma substância normativa. Algum dever ou interdito na particularidade das ações”⁷⁶.

⁷⁴ JOAQUIM DE SOUSA TEIXEIRA, “A filosofia moral de São Tomás de Aquino”, in *Didaskalia*, XXX-VII, I, 2007, pp. 345-361 (pp. 353-354).

⁷⁵ ROBERT HENRY SROUR, *Ética Empresarial*, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

⁷⁶ CLÓVIS DE BARROS FILHO, “Prefácio”, in *Compliance e Sustentabilidade. Perspetivas Brasileira e Portuguesa*, coordenado por Alexandra Aragão e Grace Ladeira Garbaccio, Instituto Jurídico, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2020, pp. 7-18 (p. 8).

Tradicionalmente, as organizações eram encaradas como sujeitos que visavam unicamente o lucro e que deveriam ser eficientes na sua finalidade. No entanto, na sociedade existe, hoje, por um lado, a indagação sobre a necessidade de colocar questões éticas nos negócios e a possibilidade de a organização ser um sujeito ético e, por outro lado, a convicção de que também as empresas devem atuar de forma ética.

Como salienta João César das Neves, “[s]obretudo para quem quer estar no mercado de forma estável e sólida, ser ético tem grandes vantagens, é bom para os negócios, dá bons lucros. Os clientes gostam de comprar numa empresa que tem imagem de seriedade. (...) Por isso se ouve dizer com frequência que a ética pode custar no curto prazo, mas paga no longo prazo”. Até porque, como recorda o autor, “[o]s escândalos éticos (...) constituem uma das principais causas de mortalidade nos negócios atuais. Toma-se consciência de que empresas bem geridas, com bom produto, boa estrutura, solidez financeira e excelente colocação no mercado, podem falir subitamente por causa de um escândalo ambiental, financeiro, de corrupção, assédio sexual ou discriminação racial, de contabilidade criativa ou manipulação bolsista”. Hoje “não basta sê-lo, mas é preciso também parecer ético”⁷⁷, já que a reputação da empresa é cada vez mais um valor crescente e está condicionada, em boa medida, pela ética das decisões dos dirigentes. É neste quadro que tem vindo a estudar-se a ética aplicável à realidade das organizações.

A. Crane e D. Matten definem ética empresarial como um subdomínio da ética, que consiste no estudo de situações, atividades e decisões de âmbito empresarial, onde surgem questões do que é certo ou errado⁷⁸. Clotilde Passos entende a ética empresarial como “um compromisso empresarial que permite potenciar a inovação, crescimento económico, social e a sustentabilidade das organizações a médio e longo prazo”⁷⁹. Neste contexto, D. Borchert esclarece que questões relacionadas com a ética empresarial podem surgir no estatuto moral da empresa, nos fundamentos éticos dos mercados, na equidade na publicidade, na corrupção, na governança empresarial, nos direitos humanos nas empresas multinacionais e nas obrigações para com o ambiente⁸⁰.

Em particular no quadro da *compliance*, a implementação de programas de cumprimento normativo nas empresas desenvolve-se conceptualmente em

⁷⁷ JOÃO CÉSAR DAS NEVES, *Introdução à Ética Empresarial*, 2.ª edição revista e atualizada, Cascais: Príncipe Editora, 2014, p. 235.

⁷⁸ A. CRANE e D. MATTEN, *Business Ethics*, New York: Oxford, 2010, p. 5.

⁷⁹ CLOTILDE PASSOS, “A ética – como motor da inovação empresarial e da sustentabilidade organizacional”, in *Gestão e Desenvolvimento*, n.º 25, 2017, pp. 55-73 (p. 57).

⁸⁰ D. BORCHERT, *Encyclopedia of Philosophy*, vol. 1, Macmillan Reference USA, 2006, p. 776.

paralelo com o nascimento da denominada ética da empresa ou dos negócios (*business ethics*) e com o auge da responsabilidade social empresarial, encarados agora como fator de competitividade. Isto é, a *compliance* é também um modo de exteriorização do compromisso ético da organização, um pacto de integridade moral empresarial, como manifestação do seu bom governo. A empresa e, em concreto, os seus dirigentes, na sua atuação e tomada de decisão, devem partir de princípios éticos⁸¹. É neste quadro que as próprias *Federal Sentencing Guidelines*, nos Estados Unidos da América, fazem referência expressa a “Effective Compliance and Ethics Programs”.

Com efeito, quando os dirigentes são colocados perante a tomada de decisão veem-se, muitas vezes, confrontados com dilemas éticos, “problemas múltiplos, com consequências interrelacionais, inesperadas e multifformes”. Por outro lado, é nos momentos em que as organizações são colocadas perante a escolha entre o lucro e a ética que a ética se torna necessária⁸².

Já Inácio de Loyola formulou regras de decisão para ajudar na tomada de decisão, quando surge um dilema. Nestas circunstâncias, como considera, o problema deve ser mantido exatamente como ele é, o decisor é que deve ser colocado noutra circunstância, deve mudar-se o sujeito da análise e não o objeto⁸³.

A este propósito, Linda Klebe Trevino, para quem as perceções do bom e do mau dos indivíduos não são os únicos fatores determinantes das decisões, entende que, na tomada de decisão, as crenças interagem com outras características individuais e com a cultura da organização a que designou de *moderadores situacionais*, contexto de trabalho, cultura organizacional, características de trabalho, política formal da organização e necessidade financeira pessoal⁸⁴.

Podemos, portanto, entender o processo da tomada de decisão como o conjunto de estádios que permitem diagnosticar um problema, sobre o qual recai a necessidade de decidir, delinear alternativas, eleger a melhor alternativa e assegurar que a decisão tomada é a mais correta, no contexto da submissão a um filtro ético⁸⁵. Neste enquadramento, como defende Shannon A. Bowen, a

⁸¹ JUAN CARLOS FERRÉ OLIVÉ, “Reflexiones en torno al compliance penal y la ética en la empresa”, in *Revista Penal*, n.º 44, julio de 2019, pp. 61-80 (p. 65).

⁸² JOÃO CÉSAR DAS NEVES (2014), *op. cit.*, pp. 219 e 237.

⁸³ INÁCIO DE LOYOLA, *Exercícios espirituais*, Braga: Apostolado da Oração, 2016.

⁸⁴ LINDA KLEBE TREVINO, “Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model”, in *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3, 1986, pp. 601-617.

⁸⁵ MANUEL GUILLÉM PARRA, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006.

tomada de decisão deve ser apoiada ao mais alto nível da organização e deve ser representativa da cultura da organização⁸⁶.

Do exposto podemos considerar, desde logo, que entre a cultura organizacional e a ética existe uma relação sinérgica bilateral, (i) a ética como parte integrante da cultura organizacional e (ii) a cultura organizacional como fator determinante para a tomada de decisão ética. Isto é, por um lado, a cultura das organizações apresenta, cada vez mais, uma dimensão ética, que fundamenta a cultura – tendo surgido o conceito de *cultura ética*⁸⁷, como subconjunto da cultura organizacional –, e, por outro, a cultura organizacional será um elemento fulcral e influenciador na tomada de decisão ética.

De igual modo, entre a ética e a sustentabilidade empresarial estabelece-se uma relação com dois vértices, no sentido em que a ética, primeiramente, constitui a base para a definição das linhas estratégicas que constroem a sustentabilidade empresarial – desde logo, influenciando a cultura organizacional, como vimos –, e, ademais, permite antecipar riscos na tomada de decisão para a sustentabilidade.

Conclusão

Ultimando este percurso de análise, cumpre-nos agora proceder às considerações finais sobre a temática em apreço.

Num quadro em que, como demonstrámos, os programas de *compliance* têm adquirido uma progressiva importância e em que o Estado, reconhecendo alguma incapacidade para regular as organizações, começa a delegar parte da sua função regulatória àquelas, procurámos enquadrar a *compliance* enquanto cultura de cumprimento da legalidade e de reintegração da ética.

Para isso, demonstrámos o novo papel das organizações, que assumem hoje uma obrigação de autoorganização, autorregulação e autofiscalização, e que são implicadas pelo legislador na prevenção e na persecução dos delitos que

⁸⁶ SHANNON A. BOWEN, “Organization Factors Encouraging Ethical Decision Making. An Exploring into the Case of an Exemplar”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 52 (4), 2004, pp. 311-324.

⁸⁷ M. S. SCHWARTZ considera que a cultura é constituída por três elementos, (i) um conjunto de valores éticos fundamentais imbuídos em toda a organização nas suas políticas, processos e práticas, (ii) um programa de ética formal, incluindo um código de ética, formação ética, um canal de denúncias e um *ethics officer* e, finalmente, (iii) uma liderança ética contínua, isto é, um adequado e incontestevel *tone at the top*, do conselho de administração, gestores e quadros superiores (“Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements”, in *Business Horizons*, January-February, 56 (1), 2013, pp. 39-50).

possam ser cometidos aproveitando-se das suas estruturas, em estreita parceria com o Estado.

Num segundo momento do nosso trabalho, estabelecemos uma relação entre os programas de *compliance* e a cultura organizacional, entendida – numa perspectiva enquadrada na teoria dos sistemas sociais autopoieticos, como um conjunto de premissas básicas, indecíveis e indecíveis, mas identificadoras, específicas da organização e por si controladas, que simplesmente existem como se nunca tivessem sido decididas, constituindo, portanto, uma expressão do modo como a organização está no mundo.

Como analisámos detidamente, os programas de *compliance* são expressão da cultura organizacional, em particular de uma cultura de legalidade e conformidade com o Direito, já que o cumprimento normativo é a base de toda a cultura organizacional, que não pode fundamentar-se no incumprimento legal. No nosso trabalho, considerámos que os programas de *compliance* atuam como indicadores da cultura corporativa de cumprimento do Direito e que podem repercutir-se no quadro da exclusão da responsabilidade criminal das pessoas coletivas. Razão pela qual são, em determinados casos, utilizados como esvaziamento da responsabilidade criminal das pessoas coletivas e não como implementação de uma verdadeira cultura ética e de cumprimento das e nas organizações.

Foi neste quadro que convocámos o conceito de *bom cidadão corporativo*, referente à empresa que cumpre com o Direito, que institucionaliza uma cultura corporativa de cumprimento do Direito e de respeito pelo Direito.

Como salientámos, o entendimento de que os programas de *compliance* são expressão da cultura organizacional foi legalmente manifestado, de modo precursor, no *Criminal Code Act 1995*, da Austrália e, igualmente, na *Circular 1/2016, de 22 de enero*, emitida pela *Fiscalía General del Estado*, em Espanha, ao evidenciar que o propósito dos programas de *compliance* consiste na promoção de uma verdadeira cultura ética empresarial.

Também a relação existente entre a *compliance* e a sustentabilidade empresarial foi por nós analisada. A sustentabilidade empresarial, entendida no sentido da promoção convergente do desempenho económico, social e ambiental, que deverá ocorrer num quadro de envolvimento das partes interessadas, encontra na *compliance* um instrumento que contribui para que as empresas encontrem o equilíbrio entre as preocupações económico-financeiras, a harmonia dos direitos sociais e a integridade do ambiente.

Como salientámos, há ainda um fosso nas organizações entre o *parecer* mais sustentável e o *ser*, verdadeiramente, mais sustentável, constatação que adensa a relevância dos programas de *compliance*, efetivos e não aparentes, como instrumentos da sustentabilidade empresarial.

Entendemos relevante, para o propósito do nosso trabalho, convocar o exemplo recente da *Volkswagen*, no caso conhecido por *Dieseldgate*, que produziu e instalou um programa informático, em modelos Diesel, que detetava quando é que os veículos automóveis estavam a ser objeto de ensaio para verificação do cumprimento da legislação relativa às emissões poluentes, de modo a revelar o respeito pelos limites fixados quando, na verdade, os veículos emitiam 40 vezes mais emissões de gases do que o permitido.

Como concluímos, o caso da *Volkswagen* é paradigmático das falhas que os programas de *compliance* podem revelar quando a cultura organizacional não incorpora, igualmente, uma cultura de legalidade. No entanto, apesar de, como vimos, a *Volkswagen* estar a tentar introduzir mudanças na cultura da organização, tem-se verificado alguma relutância quanto à capacidade de a empresa mudar a breve trecho a sua cultura organizacional, designadamente pelo risco de encontrar resistência por parte dos *stakeholders*. Nestes casos, a substituição das direções da organização poderá ser condição necessária para a sua correta transformação e para a construção de uma nova cultura organizacional.

É neste quadro que considerámos premente a promoção de uma reflexão jurídica que previna a transformação das iniciativas pró-ambientais das empresas em meras operações de fachada.

O quadro relacional que estabelecemos nos segundo e terceiro capítulos – da *compliance* com a cultura organizacional, por um lado, e com a sustentabilidade empresarial, por outro – permitiu-nos rematar o nosso trabalho com a convocação de um quarto vértice, introduzindo a importância da tomada de decisão ética das organizações e assumindo uma perspetiva conducente a uma concatenação plurilateral existente entre os vários conceitos em apreço. Da nossa apreciação resultou, portanto, a ideia da ética enquanto polo transversal dos programas de *compliance*, da cultura organizacional e da sustentabilidade empresarial.

Num quadro em que as organizações já não são apenas encaradas como sujeitos que visam unicamente o lucro, mas, igualmente, como sujeitos éticos, os programas de *compliance* têm constituído um modo de exteriorização do compromisso ético da organização, um pacto de integridade moral empresarial que emerge como uma manifestação do seu bom governo. Deste modo, como considerámos, a empresa e, em particular, os seus dirigentes, quando confrontados com dilemas éticos, devem partir de princípios éticos na sua atuação e tomada de decisão, que deverá ser apoiada ao mais alto nível da organização e ser representativa da cultura daquela.

Resultou da nossa apreciação a relação sinérgica bilateral que se estabelece entre a cultura organizacional e a ética, a ética como parte integrante da cultura organizacional e esta como fator determinante para a tomada de decisão

ética. Um quadro relacional também existente entre a ética e a sustentabilidade empresarial, de onde resultam dois vértices, um primeiro em que a ética constitui a base para a definição das linhas estratégicas que constroem a sustentabilidade empresarial, enquanto influenciadora da cultura organizacional, e um segundo enquanto antecipatória dos riscos na tomada de decisão para a sustentabilidade.

Referências bibliográficas

Fontes impressas

- ANTUNES, Maria João, “Privatização das Investigações e Compliance Criminal”, in *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, ano 28, n.º 1, janeiro-abril de 2018, pp. 119-127.
- ARAGÃO, Alexandra, “Compliance Ambiental: oportunidades e desafios para garantir um desempenho empresarial mais verde, real e não simbólico”, in *Compliance e Sustentabilidade. Perspetivas Brasileira e Portuguesa*, coordenado por Alexandra Aragão e Grace Ladeira Garbaccio, Instituto Jurídico, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2020, pp. 21-28.
- BACIGALUPO, Silvina, “Compliance”, in *Eunomia. Revista en Cultura de la Legalidad*, n.º 21, octubre de 2021-marzo de 2022, pp. 260-276.
- BATSTONE, David, *Saving the corporate soul and (who knows?) maybe your own*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- BORCHERT, D., *Encyclopedia of Philosophy*, vol. 1, Macmillan Reference USA, 2006.
- BOWEN, Shannon A., “Organization Factors Encouraging Ethical Decision Making. An Exploring into the Case of an Exemplar”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 52 (4), 2004, pp. 311-324.
- BRASS, Daniel J., BUTTERFIELD, Kenneth D. e SKAGGS, Bruce C., “Relationships and unethical behavior: a social network perspective”, in *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 1, 1998, pp. 14-31.
- BRITO, Teresa Quintela de, “Compliance, cultura corporativa e culpa penal da pessoa jurídica”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, coordenado por Maria Fernanda Palma, Augusto Silva Dias e Paulo de Sousa Mendes, 2.ª edição, Coimbra: Almedina, 2018, pp. 57-99.
- CARVALHO, Nydia M. C. Andrade de e POMPEU, Gina V. M., “O compliance ambiental, o despertar social para o consumo sustentável e a responsabilidade social das empresas”, in *Anais da XIV Semana do Meio Ambiente*, v. 1, 2021.
- CORDEIRO, António Menezes, “Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades: artigo 64.º/1 do CSC”, in *Revista da Ordem dos Advogados*, ano 66, vol.

- II, setembro de 2006. O artigo foi, igualmente, publicado em *Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura. A Reforma do Código das Sociedades Comerciais*, Coimbra: Almedina, 2007, pp. 19-60.
- CRANE, A. e MATTEN, D., *Business Ethics*, New York: Oxford, 2010.
- DÍAS, Jorge de Figueiredo, “O direito penal económico entre o passado, o presente e o futuro”, in *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, ano 22, n.º 3, julho-setembro de 2012, pp. 521-543.
- DÍEZ, Carlos Gómez-Jara, “Fundamentos de la responsabilidad penal de las personas jurídicas”, in *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Aspectos Sustantivos y Procesales*, coordenado por Julio Banacloche Palao, Jesús Zarzalejos Nieto e Carlos Gómez-Jara Díez, Madrid: La Ley, 2011.
- *La culpabilidad penal de la empresa*, Madrid: Marcial Pons, 2005.
- ELKINGTON, John, “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, in *California Management Review*, vol. 36 (2), 1994, pp. 90-100.
- FERREIRA, Abel Sequeira, “A soft law e a juridicidade dos códigos de governo das sociedades”, in *Revista de Direito das Sociedades*, n.º 1, 2018, pp. 181-227.
- FILHO, Clóvis de Barros, “Prefácio”, in *Compliance e Sustentabilidade. Perspetivas Brasileira e Portuguesa*, coordenado por Alexandra Aragão e Grace Ladeira Garbaccio, Instituto Jurídico, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2020, pp. 7-18.
- FREEMAN, R. Edward, e MCVEA, John, “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, editado por Michael A. Hitt, R. Edward Freeman e Jeffrey S. Harrison, Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishers, 2005, pp. 183-201.
- FREEMAN, R. Edward, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984.
- FRISON-ROCHE, Marie-Anne, “Le droit de la compliance”, in *Recueil Dalloz*, n.º 32, 29 septembre 2016, pp. 1871-1874.
- FUNDACIÓN ENTORNO, *Entorno 2009: Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española*, Madrid: Fundación Entorno, Empresa y Medio, 2010.
- GARDELLA, M. Mercè Darnaculleta, “Consideraciones críticas sobre el public compliance como instrumento de gestión de la desconfianza”, in *La Ley compliance penal*, n.º 6, tercer trimestre de 2021.
- GIMENO, Íñigo Ortiz de Urbina e CHIESA, Luis, “Compliance y responsabilidad penal de entes coletivos en los EE.UU”, in *Tratado sobre Compliance Penal. Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Modelos de Organización y Gestión*, dirigido por Juan-Luis Gómez Colomer, Valencia: Tirant lo blanch, 2019, pp. 1501-1542.
- GOMES, A. Duarte, “Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional”, in *Psicologia*, vol. 9, n.º 3, 1994, pp. 279-294.

- GRIFFITH, Sean J., “Corporate Governance in an Era of Compliance”, in *William & Mary Law Review*, vol. 57, no. 6, 2016, pp. 2075-2140.
- HAUGH, Todd, “The Criminalization of Compliance”, in *Notre Dame Law Review*, vol. 92, issue 3, 2017, pp. 1215-1269.
- INCHAUSTI, Fernando Gascón, *Proceso penal y persona jurídica*, Madrid, Barcelona, Buenos Aires, São Paulo: Marcial Pons, 2012.
- KAPTEIN, M. e WEMPE, J., *The balanced company: a theory of corporate integrity*, 2nd edition, Oxford: Oxford University Press, 2002.
- KURER, Peter, *Legal and compliance risk. A strategic response to a rising threat for global business*, New York: Oxford University Press, 2015.
- LOPES, Albino e RETO, Luís, *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa: Edições Símbolo, 1990.
- LOYOLA, Inácio de, *Exercícios espirituais*, Braga: Apostolado da Oração, 2016.
- MANSILLA, Dario Rodríguez, *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*, cuarta edición, Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2008.
- MARTÍN, Adán Nieto e MORENO, Beatriz García, “De la ética pública al public compliance: sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas”, in *Tratado sobre Compliance Penal. Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Modelos de Organización y Gestión*, dirigido por Juan-Luis Gómez Colomer, Valencia: Tirant lo blanch, 2019, pp. 379-407.
- MARTÍN, Adán Nieto e SELVAGGI, Nicola, “Corporate criminal liability and the globalization of punitive systems: a work in progress”, in *La responsabilità dell’ente da reato nella prospettiva del diritto penale ‘globalizzato’*, coordinado por Antonio Fiorella e Anna Salvina Valenzano, Napoli: Jovene Editore, 2015, pp. 31-40.
- MARTÍN, Adán Nieto, “Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal”, in *Compliance y Teoría del Derecho Penal*, editado por Lothar Kuhlen, Juan Pablo Montiel e Iñigo Ortiz de Urbina Gimeno, Madrid, Barcelona, Buenos Aires, São Paulo: Marcial Pons, 2013, pp. 21-50.
- “La corrupción en el comercio internacional (o de cómo la americanización del derecho penal puede tener de vez en cuando algún efecto positivo)”, in *Revista Penal*, n.º 12, 2003, pp. 3-26.
- MAZZUOLI, Valerio de Oliveira e CUNHA, Matheus L. R. da, “Compliance: de Instrumento de Sustentabilidade Empresarial a Mitigador de Violações a Direitos Humanos e Fundamentais”, in *ReDiP – Revista de Direito Público*, n.º 18, julho-dezembro de 2017, pp. 157-204.
- MCKENDALL, Marie, DEMARR, Beverly e JONES-RIKKERS, Catherine, “Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 37, no. 4, Jun. 2002, pp. 367-383.

- MOORHEAD, G. e GRIFFIN, R. W., *Organizational Behaviour: Managing people and organizations*, 7th edition, Boston: Houghton Mifflin, 2004.
- MURPHY, Diana E., “The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A decade of promoting compliance and ethics”, in *Iowa Law Review*, vol. 87, no. 2, January 2002, pp. 697-720.
- NEVES, João César das, *Introdução à Ética Empresarial*, 2.^a edição revista e atualizada, Cascais: Príncípa Editora, 2014.
- OLIVÉ, Juan Carlos Ferré, “Reflexiones en torno al compliance penal y la ética en la empresa”, in *Revista Penal*, n.º 44, julio de 2019, pp. 61-80.
- PARRA, Manuel Guillém, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006.
- PASSOS, Clotilde, “A ética – como motor da inovação empresarial e da sustentabilidade organizacional”, in *Gestão e Desenvolvimento*, n.º 25, 2017, pp. 55-73.
- PETTIGREW, Andrew, “On studying organizational culture”, in *Administrative Science Quarterly*, n.º 24, 1979, pp. 570-581.
- PIETH, Mark, “Internationale Harmonisierung von Strafrecht als Antwort auf transnationale Wirtschaftskriminalität”, in *Zeitschrift für die gesamte Strafrechtswissenschaft*, band 109, 1997, pp. 756-776.
- PINCOFFS, E. L., *Quandaries and Virtues: Against Reductivism in Ethics*, Lawrence: University of Kansas Press, 1996.
- POLLMAN, Elizabeth, “Corporate Social Responsibility, ESG, and Compliance”, in *Cambridge Handbook of Compliance*, edited by D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij, Cambridge: Cambridge University Press, 2021, pp. 662-672.
- PORTO, Manuel Lopes, “Compliance e sustentabilidade. Introdução”, in *Compliance e Sustentabilidade. Perspetivas Brasileira e Portuguesa*, coordenado por Alexandra Aragão e Grace Ladeira Garbaccio, Instituto Jurídico, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2020, pp. 1-5.
- RAMUS, Catherine A. e MONTIEL, Ivan, “When are corporate environmental policies a form of Greenwashing?”, in *Business & Society*, December 2005, pp. 377-414.
- RODGER, Barry J., “Competition Law Compliance Programmes: a study of motivations and practice”, in *World Competition. Law and Economics Review*, volume 28, number 3, September 2005, pp. 349-376.
- SALGUEIRO, Ana Cláudia, “Imputabilidade e «inimputabilidade» jurídico-penal da pessoa coletiva”, in *Revista do Ministério Público*, n.º 153, ano 39, jan-mar de 2018, pp. 215-244.
- SCHEIN, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHWARTZ, M. S., “Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements”, in *Business Horizons*, January-February, 56 (1), 2013, pp. 39-50.

- SEVERINO, Paola, “The importance of corporate compliance in the digital era”, in *Criminal Justice and Corporate Business (20th AIDP International Congress of Penal Law, Rome, Italy, 13th-16th November 2019)*, editado por Paola Severino, John A. E. Vervaele e Antonio Gullo, Revue Internationale de Droit Pénal, Antwerpen, Apeldoorn, Portland: Maklu, 2021, pp. 435-443.
- SOLA, Javier Cigüela, “Cultura corporativa, compliance e injusto de la persona jurídica: aproximación criminológica y jurídico-penal”, in *Diario La Ley. Compliance Penal*, n.º 2, tercer trimestre de 2020.
- SOUSA, Susana Aires de, *Questões Fundamentais de Direito Penal da Empresa*, Coimbra: Almedina, 2019.
- SROUR, Robert Henry, *Ética Empresarial*, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- TEIXEIRA, Joaquim de Sousa, “A filosofia moral de São Tomás de Aquino”, in *Didaskalia*, XXXVII, I, 2007, pp. 345-361.
- TORRÃO, Fernando, *Societas Delinquere Potest? Da responsabilidade individual e coletiva nos “crimes de empresa”*, Coimbra: Almedina, 2010.
- TREVINO, Linda Klebe, “Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model”, in *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3, 1986, pp. 601-617.
- VILA, Ivo Coca, “¿Programas de cumplimiento como forma de autorregulación regulada?”, in *Criminalidad de Empresa y Compliance. Prevención y Reacciones Corporativas*, dirigido por Jesús-María Silva Sánchez e coordinado por Raquel Montaner Fernández, Barcelona: Atelier. Libros Jurídicos, 2013, pp. 43-76.

Internet

- Australian Standard AS 3806-2006 Compliance Programs*, alterado em 9 de março de 2006, disponível em <http://aeacompliance.com/images/documentos/AS-3806-2006-Compliance-Standard.pdf>, consultado em 20-11-2021.
- Comissão Europeia, “Consumer Protection: Commission and national consumer protection authorities called upon Volkswagen to compensate European consumers”, in *Daily News*, 28-09-2021, disponível em https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_21_4921, consultado em 12-12-2021.
- DÍEZ, Carlos Gómez-Jara, “Autoorganización empresarial y autorresponsabilidad empresarial. Hacia una verdadera responsabilidad penal de las personas jurídicas”, in *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 08-05, 2006, pp. 1-27, disponível em <http://criminet.ugr.es/recpc/08/recpc08-05.pdf>, consultado em 15-11-2021.
- ELKINGTON, John, “25 years ago I coined the phrase «Triple Bottom Line». Here’s why it’s time to rethink it”, in *Harvard Business Review*, June 25, 2018, disponível em <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>, consultado em 12-12-2021.

ISO 37301:2021 – *Compliance management systems. Requirements with guidance for use*, disponível em http://47.100.161.61/sites/default/files/2021-04/ISO_FDIS_37301_2021-01.pdf, consultado em 20-11-2021.

Jurisprudência citada

Acórdão do Tribunal de Justiça da União Europeia

Acórdão *Verein für Konsumenteninformation c. Volkswagen AG*, processo n.º C-343/19, de 9 de julho de 2020 (disponível em <http://curia.europa.eu/>)

Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça

Acórdão de 14 de outubro de 2021, processo n.º 26412/16.0T8LSB.L1-A.S1 (disponível em www.dgsi.pt)

Acórdão do Supremo Tribunal Federal Alemão

BGH 1 StR 265/16, vom 9. Mai 2017 (disponível em <https://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&Datum=2017-5-9&nr=78723&pos=0&anz=22>)

Acórdão do Tribunal Supremo Espanhol

Sentencia no. 154/2016, de 29 de febrero (disponível em <http://www.poderjudicial.es/search/>)

Circular da Fiscalía General del Estado de Espanha

Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015 (disponível em <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=FIS-C-2016-00001>)

Legislação

OCDE: Convenção sobre a Luta contra a Corrupção de Agentes Públicos Estrangeiros na Transações Comerciais, de 17 de dezembro de 1997, disponível em https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_luta_contra_corrupcao_agentes_publici_estrang_transacoes_comerciais_internac.pdf

AUSTRÁLIA: *Criminal Code Act 1995*, disponível em <https://www.legislation.gov.au/Details/C2021C00183>

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA: *Foreign Corrupt Practices Act of 1977*, disponível em <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptrpt-95-213.pdf>

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA: *Federal Sentencing Guidelines of 1991*, disponível em https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/1991/manual-pdf/1991_Guidelines_Manual_Full.pdf