



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**A Responsabilidade Penal dos Administradores no Âmbito do  
*Compliance* Empresarial: Desafios e Limites na Prevenção de  
Infrações, em especial da Corrupção**

Maria Joana Varela Alves de Paiva Trindade

Sob orientação do Professor Doutor Germano Marques da Silva

Mestrado Forense

Faculdade de Direito | Escola de Lisboa

Outubro 2025

*“Seja o que for será bom, é tudo”*

*DANIEL FARIA*

*Agradeço*

*profundamente à minha família — especialmente,  
aos meus Pais, ao meu Irmão Gémeo e aos meus  
queridos Avós — por todo o amor, exemplo e apoio  
constante ao longo deste percurso.*

*Deixo o meu reconhecimento ao Senhor Professor Doutor  
Germano Marques da Silva, pelos conhecimentos  
transmitidos e generosa disponibilidade.*

*Muito obrigada.*

## Modo de citação

As obras consultadas são indicadas em nota de rodapé e na bibliografia final. Nas notas de rodapé a citação ocorre da seguinte forma:

1. Em casos de monografias: NOME E APELIDO DO AUTOR (em *small caps*), *nome da obra* (em itálico), edição (quando for o caso), editora, local de edição, ano de publicação e menção a reimpressão (se for o caso);

2. Em casos de artigos científicos em obras coletivas ou publicações periódicas: NOME E APELIDO DO AUTOR (em *small caps*), “Título do artigo” (entre aspas), *in Nome da Obra Coletiva ou da Publicação Periódica* (em itálico), Tomo/Volume/Parte (em caso de obra coletiva e se assim for o caso), organizadores/coordenadores (em casos de obras coletivas), editora (em caso de obras coletivas), local de edição (em caso de obras coletivas), volume e/ou número (em caso de publicações periódicas), ano de publicação e respectivas páginas.

Caso algum elemento citado (artigo, diploma legal, jurisprudência) esteja disponível *online*, o local onde se encontra disponível é colocado em hiperligação.

Nas referências posteriores a uma obra já citada, menciona-se apenas o Autor, seguido do nome (ou parte dele quando a identificação seja clarividente), seguido de *ob. cit.*

Em caso de citação, em nota de rodapé sucessiva, da mesma obra, usa-se *ibidem*; se for obra diferente do mesmo Autor, *idem*.

Os diplomas legais são designados pela abreviatura comum na literatura jurídica. Caso não possuam uma abreviatura comum são citados com a respetiva nomenclatura e data, na primeira citação, sendo posteriormente apenas citados pela sua nomenclatura identificativa (tipo de diploma legal e respetivo número).

A jurisprudência é citada de forma uniformizada, *i.e.*, da seguinte forma: Nome do Tribunal, data da decisão, número de processo, relator.

O índice bibliográfico encontra-se organizado por ordem alfabética do apelido dos Autores, seguindo-se essa ordem quando haja várias entradas do mesmo Autor; já os índices jurisprudenciais, legais e de instrumentos normativos, sem prejuízo da hierarquia dos tribunais na primeira e, dentro da mesma, da ordem alfabética, por ordem cronológica, do mais antigo para o mais recente.

## Resumo

A responsabilidade penal dos administradores tem assumido um crescimento significativo no Ordenamento Jurídico Português, tendo subjacente a complexidade das estruturas empresariais e o alargamento da intervenção penal no domínio da criminalidade empresarial. Assim sendo, a intervenção do Direito Penal não se limita à aplicação de sanções punitivas, mas também assume uma função de tutela dos interesses económicos, sociais e institucionais que gravitam em torno da atividade empresarial.

A imputação penal individual aos administradores encontra um dos seus pontos centrais na problemática da omissão imprópria e, em particular, na função de garante que é atribuída pelo artigo 64.º do Código das Sociedades Comerciais e acolhida pelo artigo 10.º, n.º 2, do Código Penal, recaindo sobre estes agentes um dever de vigilância e de controlo. Contudo, exigir que o administrador responda por qualquer infração cometida por subordinados ou por falhas estruturais imprevisíveis significaria desvirtuar o princípio da pessoalidade da responsabilidade criminal, transformando o garante num *responsável absoluto*, em desconformidade com os princípios de imputação subjetiva.

Neste contexto, surge uma tensão do sistema: por um lado, a sociedade exige que os administradores não permaneçam impunes quando, pela sua omissão, praticam qualquer crime praticado no âmbito empresarial; e por outro lado, exige-se que a sua responsabilização não se converta numa punição contraditória com os fundamentos dogmáticos do Direito Penal.

Deste modo, têm-se desenvolvido diversos instrumentos de autorregulação e de prevenção, nomeadamente o *compliance criminal*, cujo principal objetivo centra-se em estruturar mecanismos internos capazes de reduzir riscos de infrações e de mitigar a responsabilidade penal dos administradores.

A relevância deste estudo reside na procura de uma estrutura equilibrada entre duas exigências: *i)* assegurar a responsabilidade penal dos administradores pelo incumprimento dos seus deveres de garante, *ii)* bem como evitar que o Direito Penal se transforme numa instância de punição automática, desvirtuando os princípios que o caracterizam.

**Palavras-Chaves:** Direito Penal; Responsabilidade Penal dos Administradores; Compliance; Corrupção; Dever de Garante; Mitigação da Responsabilidade Penal.

## Abstract

The criminal liability of directors has seen significant growth within the Portuguese legal system, reflecting both the increasing complexity of corporate structures and the expansion of criminal law intervention in the field of corporate crime. Accordingly, the intervention of criminal law is not confined to the imposition of punitive sanctions, but also assumes a protective function over the economic, social, and institutional interests surrounding business activity.

The individual criminal attribution to directors finds one of its central points in the issue of omission by commission and, in particular, in the guarantor role assigned to them under assigned by Article 64 of the Portuguese Companies Code and incorporated into Article 10(2) of the Portuguese Penal Code. Such a role imposes on these actors a duty of oversight and control diligence. However, to demand that a director be held accountable for any offence committed by subordinates or for unforeseeable structural failures would amount to distorting the principle of personal criminal responsibility, thereby transforming the guarantor into an *absolute liable party*, in contradiction with the principles of subjective attribution.

In this context, a tension arises within the system: on the one hand, society demands that company directors should not remain unpunished when, through omission, they contribute to the commission of crimes within the corporate sphere; on the other hand, it is required that their liability does not turn into a form of punishment that contradicts the dogmatic foundations of Criminal Law.

As a result, various instruments of self-regulation and prevention have been developed, most notably criminal compliance mechanisms, whose primary objective is to structure internal mechanisms capable of reducing the risk of infringements and mitigating the criminal liability of directors.

The relevance of this study lies in the pursuit of a balanced framework between two imperatives: *i)* ensuring the criminal liability of directors for breaches of their guarantor duties, while *ii)* preventing criminal law from becoming a system of automatic punishment, thereby undermining its guiding principles.

**Keywords:** Criminal Law; Criminal Liability of Directors; Compliance; Corruption; Guarantor Duty; Mitigation of Criminal Liability.

### Lista de siglas/abreviaturas

Ac.	Acórdão
Art./Arts.	artigo/artigos
al./als.	alínea/alíneas
BGH	<i>Bundesgerichtshof</i>
CEJ	Centro de Estudos Judiciários
Cfr.	conforme/conferir
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
coord.	coordenador(es)
CP	Código Penal
CPP	Código de Processo Penal
CSC	Código das Sociedades Comerciais
DL	Decreto-Lei
<i>DSR</i>	<i>Direito das Sociedades em Revista</i>
ed.	edição
ENCC	Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024
GRECO	Grupo de Estados Contra a Corrupção do Conselho da Europa
IDET	Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
n.º/n.ºs	número/números
<i>ob. cit.</i>	Obra citada
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
org.	organizador(es)
p./pp.	página/páginas
proc.	processo
RCN	Responsável pelo Cumprimento Normativo
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados, 2016/679/UE
ss.	seguintes

STJ Supremo Tribunal de Justiça  
TRC Tribunal da Relação de Coimbra  
TRL Tribuna da Relação de Lisboa  
UNCAC 2003 Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção  
vol. Volume

## **Plano de tese**

### **Introdução**

#### **Capítulo I — A Responsabilidade Penal dos Administradores: Fundamentos e Enquadramento Jurídico**

1.1. O Papel do Administrador na Estrutura Empresarial: Deveres Fundamentais de Administração

1.2. A Relação entre a Responsabilidade Penal da Empresa e a do Administrador: Análise da Imputação Conjunta

#### **Capítulo II — Natureza e Limites na Responsabilidade Penal dos Administradores**

2.1. Os Desafios da Imputação Individual de Culpa no Contexto Empresarial: A Perspetiva da Culpabilidade por Inação

2.2. O Dever de Garante no Código Penal (Artigo 10.º, n.º 2): A Função de Vigilância dos Administradores

2.3. Responsabilidade Penal dos Administradores: Dolo e Negligência no Contexto Empresarial

2.3.1. Crimes Dolosos

2.3.2. Crimes Negligentes

#### **Capítulo III — O *Compliance* em Matéria de Corrupção**

3.1. A Centralidade do *Compliance* na Prevenção da Corrupção

3.2. Medidas e Instrumentos Práticos de *Compliance* Anticorrupção

3.3. Reflexão sobre a Responsabilidade Penal dos Administradores e os Programas de *Compliance* na Prevenção da Corrupção em Portugal

3.4. O Risco do *Compliance de Fachada* no Combate à Corrupção

#### **Capítulo IV — O *Compliance* Empresarial como Ferramenta de Prevenção de Infrações e Mitigação de Responsabilidade Penal**

4.1. A Evolução do *Compliance* Empresarial em Portugal: Da Autorregulação à Prevenção Ativa de Ilícitos Penais

4.2. O Potencial do *Compliance* na Exclusão ou Mitigação da Responsabilidade Penal dos Administradores

4.3. Obstáculos à Implementação de Programas de *Compliance*: Cultura Empresarial, Recursos e Estrutura Organizacional

### **Considerações Finais**

## Introdução

A presente dissertação centra-se na responsabilidade penal dos administradores, com especial atenção para a sua relação com o *compliance* no âmbito empresarial enquanto instrumento de prevenção de ilícitos, em especial da corrupção. Num contexto empresarial cada vez mais complexo e globalizado, a responsabilidade penal dos administradores não se limita à aplicação de sanções: envolve a avaliação dos seus deveres de supervisão, diligência e controlo, bem como da eficácia dos mecanismos internos destinados a prevenir condutas ilícitas.

Neste contexto, o ponto de partida deste estudo compreende o enquadramento jurídico da responsabilidade penal dos administradores, identificando as respetivas funções, deveres e responsabilidades. A imputação penal individual assenta na obrigação do administrador atuar como um agente de controlo, de forma a garantir que a empresa cumpre a lei e evita a prática de atos ilícitos.

Seguidamente, a dissertação analisa os limites e a natureza da responsabilidade criminal, com particular destaque para o dever de garante, uma vez que a responsabilidade por omissão presume que o administrador possua efetivo poder de controlo sobre os atos ilícitos praticados por subordinados ou terceiros sob a sua direção. Neste âmbito, colocam-se questões complexas, como a diferenciação entre negligência e dolo e a verificação do nexo causal entre a atuação do administrador e o resultado ilícito.

Adicionalmente, propomo-nos a desconstruir o conceito de *compliance*, entendido, na sua generalidade, como o conjunto de políticas, procedimentos e mecanismos internos que visam assegurar a correspondência das normas legais e contratuais aplicáveis. No domínio penal, o *compliance* funciona como uma forma de autorregulação preventiva, procurando reduzir a probabilidade de infrações e facilitar a demonstração de diligência por parte dos administradores. A ausência ou ineficácia destes programas pode gerar omissão relevante, afetando diretamente a eventual responsabilização penal. Quando efetivo, o *compliance* atua como barreira contra práticas ilícitas, promovendo transparência, responsabilidade e integridade na cultura organizacional.

A implementação de programas de *compliance* não é pacífica, tendo em consideração que enfrenta desafios significativos. A cultura empresarial portuguesa ainda revela resistência à adoção de sistemas rigorosos de autocontrolo e a fiscalização externa nem sempre garante a aplicação efetiva das normas. Face ao exposto, a presente análise concentra-se em quatro capítulos: *i)* fundamentos e enquadramento jurídico da responsabilidade dos administradores; *ii)* natureza e limites dessa responsabilidade, com destaque para o dever de garante; *iii)* *compliance* em matéria de corrupção;

*iv) compliance* empresarial como ferramenta de prevenção e mitigação da responsabilidade penal, considerando evolução, potencial e obstáculos à implementação.

Por fim, propõe-se que este estudo contribua não apenas para a compreensão teórica da responsabilidade penal e do *compliance*, mas também para uma reflexão sobre práticas empresariais. Sugere-se, por exemplo, a criação de auditorias digitais automatizadas, sistemas de denúncia protegidos e incentivos regulatórios diferenciados para empresas que demonstrem verdadeira cultura de prevenção, tendo em consideração o reforço que estas medidas podem oferecer à diligência dos administradores, aumentando a confiança do mercado na empresa e vice-versa.

## Capítulo I — A Responsabilidade Penal dos Administradores: Fundamentos e Enquadramento Jurídico

### 1.1. O Papel do Administrador na Estrutura Empresarial: Deveres Fundamentais da Administração

O administrador ocupa uma posição fulcral na vida da empresa: é simultaneamente a pessoa responsável pela definição do rumo organizacional e pela observância das normas jurídicas que enquadram a respetiva atividade económica. A sua atuação não se esgota na gestão financeira e operacional; envolve, sobretudo, um dever fiduciário perante os sócios, credores, trabalhadores e a sociedade em geral.

COUTINHO DE ABREU<sup>1</sup> entende que os administradores exercem “poderes-função”, isto é, poderes-deveres orientados em prol do interesse da sociedade, dispondo, para tal, dos meios necessários à sua promoção. O artigo 64.º do CSC intensifica este entendimento ao determinar que o administrador deve atuar com cuidado, disponibilidade, competência e diligência, pautando sempre a sua conduta em benefício da sociedade, e ponderando igualmente os interesses dos sócios e dos trabalhadores. A lei consagra um padrão objetivo de comportamento, assente na diligência profissional, mas também um dever fiduciário de lealdade, que impõe a tutela e valorização dos interesses da sociedade.

Do ponto de vista dogmático, os deveres fundamentais da administração desdobram-se da seguinte forma:

1. *Deveres de cuidado* — exigem que os administradores cumpram as suas funções com diligência, agindo sempre no interesse da sociedade e demonstrando o nível de prudência que seria razoável esperar de uma pessoa cuidadosa em situações semelhantes. Este dever exige dedicar tempo, esforço e conhecimento adequados às atividades de organização, da empresa<sup>2</sup>.

Embora o conceito seja amplo e aberto a diferentes leituras, não deixa de impor padrões mínimos de conduta que servem de referência para aferir a responsabilidade do administrador. Nesse sentido, COUTINHO DE ABREU<sup>3</sup> propõe que a obrigação de uma conduta diligente por parte dos

---

<sup>1</sup> JORGE COUTINHO DE ABREU, *Responsabilidade civil dos administradores de sociedades*, 2.ª ed., Almedina, Coimbra, 2010, p. 15.

<sup>2</sup> *Idem*, “Deveres de cuidado e de lealdade dos administradores e interesse social”, in *Reformas do Código das Sociedades*, org. IDET, Almedina, Coimbra, 2007, pp. 15-47, p. 22, nota 44.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

administradores se desdobre em três vertentes: (a) no dever de vigilância e controlo sobre a organização e o funcionamento da sociedade, (b) no dever de atuação conforme os procedimentos adequados, e (c) no dever de decisão razoável.

De acordo com o denominado “*padrão de diligência qualificado*”, correspondente ao gestor criterioso e prudente, é igualmente essencial atender às circunstâncias concretas — designadamente às condições económicas e estruturais da própria sociedade — que condicionam a atuação do administrador. Os primeiros parâmetros de referência — designados por PEDRO PAIS DE VASCONCELOS<sup>4</sup> como “critérios de concretização” — encontram-se expressamente indicados no CSC: disponibilidade, competência técnica e conhecimento da atividade social em função das responsabilidades assumidas.

A avaliação do desempenho do administrador, tanto por atos praticados como por omissões, deve ser feita à luz da diligência que se espera de um “*gestor criterioso e ordenado*”, situado nas mesmas condições, sendo a análise orientada pelo que razoavelmente se esperaria desse gestor no exercício das mesmas funções do próprio administrador<sup>5</sup>.

Neste pressuposto, se o artigo 64.º do CSC define o padrão de conduta exigido, o artigo 72.º do mesmo diploma estabelece as exceções e limites da responsabilidade. No quadro da sindicabilidade do dever de cuidado, o legislador societário estabelece que os administradores não respondem, em regra, pelas suas decisões de gestão discricionária – isto é, atos próprios da condução da sociedade – desde que preencham dois requisitos<sup>6</sup>: (i) atuem de forma informada e (ii) o considerem os parâmetros de racionalidade empresarial, nos termos do artigo 72.º, n.º 2 do CSC, que consagra o princípio subjacente à *business judgment rule*. Nessas situações, considera-se que o administrador cumpriu as suas obrigações legais e, por conseguinte, o mérito da sua decisão não pode ser reavaliado pelo tribunal.

Podemos reconhecer que a responsabilidade do administrador não se mede pelo resultado obtido, mas pela forma como exerce as suas funções: não se exige que assegure o êxito das suas decisões, mas que atue com base num processo informado e racional. É, por isso, necessário que o administrador tome decisões razoáveis e adequadas, bem como atue na recolha de informação suficiente antes de deliberar sobre qualquer decisão.

---

<sup>4</sup> Cfr. PEDRO PAIS DE VASCONCELOS, “Responsabilidade civil dos gestores das sociedades comerciais”, in *DSR*, Ano 1, Vol. 1, 2009, pp. 11-32, p. 18.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Idem*, “«Business judgment rule», deveres de cuidado e de lealdade, ilicitude e culpa e o artigo 64.º do Código das Sociedades Comerciais”, in *DSR*, Ano 1, Vol. 2, 2009, pp. 41-79, pp. 61-62.

A lei estabelece, ainda, salvaguardas adicionais quanto à responsabilidade dos administradores: não respondem por deliberações em que não participaram ou em que votaram contra, desde que o voto fique registado (art. 72.º, n.º 3); respondem solidariamente se, podendo opor-se a um ato, não o fizerem (n.º 4); não se eximem de responsabilidade pelo simples facto de existir parecer favorável do órgão de fiscalização (n.º 6); e não respondem quando atuem em execução de deliberações dos sócios, ainda que anuláveis (n.º 5)<sup>7</sup>.

2. *Deveres de lealdade* — exigem que os interesses da sociedade sejam colocados acima dos interesses pessoais ou alheios, evitando conflitos de interesses, abuso de informação privilegiada ou desvio de oportunidades de negócio<sup>8</sup>.

Tendo como premissa o dever de lealdade para com o fim social da sociedade, cabe aos administradores ponderar, além dos interesses duradouros dos sócios, os de outros *stakeholders* essenciais à viabilidade e continuidade da atividade empresarial, incluindo colaboradores, parceiros comerciais e credores<sup>9</sup>. Neste sentido, o conceito de “interesse da sociedade”, tal como previsto no art. 64.º, n.º 1, do CSC, deve ser entendido como a harmonização dos interesses coletivos dos órgãos de administração com os interesses legítimos dos diversos *stakeholders* que se relacionam com a sociedade, refletindo uma visão integrada e equilibrada da atuação societária.

A doutrina<sup>10</sup>, contudo, defende uma hierarquização, devendo prevalecer, no primeiro plano, os interesses dos sócios, entendidos numa perspetiva de investimento duradouro e não meramente especulativo; e, no segundo plano, os interesses dos demais sujeitos, cuja proteção excessiva não pode comprometer o núcleo essencial do interesse social, sob pena de excluir ou atenuar a responsabilidade dos administradores.

Importa sublinhar que o dever de lealdade assume natureza absoluta, pelo que não comporta qualquer tipo de ponderação entre o interesse da sociedade e interesses pessoais ou de terceiros<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, Verbo, Lisboa, 2009, p. 396.

<sup>8</sup> Cfr. JORGE COUTINHO DE ABREU, “Deveres de cuidado e de lealdade dos administradores e interesse social”, *ob. cit.*, pp. 38 e ss..

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Cfr. PEDRO PAIS DE VASCONCELOS, “Responsabilidade civil dos gestores das sociedades comerciais”, *ob. cit.*, p. 20; vide ainda ARMANDO TRIUNFANTE, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, Coimbra Editora, Coimbra, 2007, pp. 63-64; PAULO CÂMARA, “O governo das sociedades e os deveres fiduciários”, in *Jornadas «Sociedades abertas, valores mobiliários e intermediação financeira»*, coord. Maria Fátima Ribeiro, Almedina, Coimbra, 2007, pp. 162-179, pp. 175-176; ANTÓNIO PEREIRA DE ALMEIDA, *Sociedades Comerciais e Valores Mobiliários*, 5.ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2008, p. 103; NUNO TRIGO DOS REIS, “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, in *Temas de Direito Comercial*, Cadernos O Direito n.º 4, Almedina, Coimbra, 2009, pp. 279-419, pp. 339-340.

<sup>11</sup> Cfr. RICARDO COSTA, “Responsabilidade dos administradores e business judgment rule”, in *Reformas do Código das Sociedades*, org. IDET, Almedina, Coimbra, 2007, pp. 48-87, pp. 49 e ss..

Por isso, não há espaço para discricionariedade do administrador em situações de proibição clara, como a aceitação de comissões indevidas. Assim, no campo da lealdade, a figura do *gestor criterioso e ordenado* só atua de modo residual, funcionando como parâmetro mínimo: o administrador leal é aquele que gere a sociedade de forma a maximizar o interesse social, conciliando-o, tanto quanto possível, com os interesses legítimos dos *stakeholders*<sup>12</sup>.

Em síntese, o papel do administrador na estrutura empresarial é hoje indissociável da sua responsabilidade penal. Os deveres fundamentais de administração, antes centrados na proteção dos sócios e credores, passaram a ter uma dimensão público-penal, vinculando o administrador a uma atuação não apenas eficiente, mas sobretudo conforme ao Direito e à prevenção de ilícitos.

A crítica central, todavia, permanece: *até que ponto é legítimo transferir para o administrador a responsabilidade por toda a conduta da empresa, sem violar o princípio da pessoalidade da responsabilidade penal?* Esta tensão entre liberdade de gestão e responsabilidade penal constitui o núcleo problemático do debate atual e justifica a crescente relevância dos mecanismos de *compliance* como instrumentos de precaução e mitigação de responsabilidade.

## **1.2. A Relação entre a Responsabilidade Penal da Empresa e a do Administrador: Análise da Imputação Conjunta**

A responsabilização penal simultânea da pessoa coletiva e dos seus administradores levanta a questão central de saber onde termina a culpa da organização e onde começa a culpa individual. Durante muito tempo, grande parte dos sistemas jurídicos europeus adotava o princípio *societas delinquere non potest*<sup>13</sup>, através do qual as pessoas coletivas eram consideradas incapazes de cometer crimes e, portanto, de responder penalmente. A ideia assentava em que o indivíduo, enquanto sujeito dotado de vontade própria, poderia praticar crimes e ser alvo de censura penal. Ao contrário desta ideia, as sociedades, enquanto pessoas coletivas e sem vontade própria para agir autonomamente, não poderiam ser verdadeiros sujeitos de imputação.

FARIA COSTA<sup>14</sup> sublinha precisamente esta dificuldade, observando que os opositores da responsabilização penal das pessoas coletivas invocavam a sua incapacidade para ser objeto de

---

<sup>12</sup> *Ibidem.*

<sup>13</sup> Cfr. NALDEMAR LOURENÇO, “Responsabilidade penal das pessoas coletivas. Societas delinquere non potest”, in *JURIS. Revista da Faculdade de Direito da Universidade Católica de Angola*, vol. 1, n.º 2, 2016, pp. 89-111, p. 94.

<sup>14</sup> Cfr. JOSÉ FARIA COSTA, *Aspectos Fundamentais da Problemática da Responsabilidade Objectiva no Direito Penal Português*, Universidade de Coimbra, Coimbra, 1981, p. 43.

censura moral, uma vez que, pela sua própria natureza, não poderiam constituir fundamento para um verdadeiro conceito de culpa material. FIGUEIREDO DIAS<sup>15</sup> observa que as pessoas coletivas, embora construções artificiais, representam centros autónomos de decisão e de poder, podendo, nesse sentido, ser tratadas como polos de responsabilidade jurídico-penal, quer no plano objetivo (ação), quer no plano subjetivo (culpa). No entanto, o mesmo Autor defende que as organizações sociais, enquanto criações humanas e expressões da liberdade individual, podem, em certos domínios específicos, assumir a posição de sujeitos de imputação jurídico-penal, tanto objetiva como subjetiva, funcionando como centros ético-sociais de responsabilidade. Assim, este obstáculo foi progressivamente ultrapassado à medida que a política criminal passou a reconhecer que, em determinados domínios, a sanção penal contra a pessoa coletiva é, não só possível, mas necessária para garantir a eficácia da tutela penal.

Em Portugal, as evoluções legislativa e jurisprudencial demonstraram uma mudança significativa quanto à responsabilidade penal das pessoas coletivas, sobretudo com a entrada em vigor do DL n.º 630/76, de 28 de julho<sup>16</sup>, que permitia, em certos casos, a aplicação de medidas de segurança a pessoas coletivas, e do DL n.º 28/84, de 20 de janeiro<sup>17</sup> que consolidava esta tendência, admitindo expressamente a sujeição das sociedades a sanções penais. A partir daí, a visão de que as empresas eram apenas instrumentos da criminalidade individual cedeu lugar à perceção de que elas próprias podiam ser destinatárias diretas de imputação penal.

No espaço da *Common Law*, a evolução ocorreu mais cedo. Já no século XIX, os tribunais ingleses começaram a admitir que determinados comportamentos de dirigentes fossem diretamente atribuídos à sociedade, e a célebre decisão da House of Lords de 1915<sup>18</sup> que determinou que os atos praticados funcionalmente pelos principais administradores eram atribuídos diretamente à sociedade. A partir desse momento, a doutrina do “*identification principle*” consolidou a ideia de que a conduta dos administradores principais se confundia com a da própria entidade.

A nível europeu, a pressão internacional desempenhou igualmente um papel decisivo, na medida em que convenções internacionais, decisões-quadro e diretivas da União Europeia<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Cfr. JORGE FIGUEIREDO DIAS, *Direito Penal: Parte Geral: Questões Fundamentais: A Doutrina Geral do Crime*, Tomo I, 3.ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2019, p. 344.

<sup>16</sup> DL n.º 630/76, de 28 de Julho, publicado em Diário da República n.º 175/1976, Série I de 1976-07-28, entretanto revogado.

<sup>17</sup> DL n.º 28/84, de 20 de Janeiro, publicado em Diário da República n.º 17/1984, Série I de 1984-01-20.

<sup>18</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, p. 102.

<sup>19</sup> A título exemplificativo, referimos a *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*, Mérida, 2003, disponível em [eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/united-nations-convention-against-corruption](http://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/united-nations-convention-against-corruption); a *Convenção Penal*

impuseram aos Estados a necessidade de prever mecanismos eficazes de responsabilização das pessoas coletivas, particularmente no que respeita à criminalidade de natureza económica, ambiental e organizada. O Direito Penal português começou a admitir que as sociedades não podem ser autoras imediatas do crime, mas podem ser penalmente responsabilizadas pelos ilícitos cometidos em nome próprio e no seu interesse, por quem exerça funções de topo ou por terceiros que atuam sob a sua direção.

HUGO LUZ DOS SANTOS<sup>20</sup> propõe uma reflexão de fundo sobre os limites e potencialidades da punição das empresas, defendendo a adoção de um modelo de responsabilização universal, próximo do que se encontra em sistemas jurídicos como o belga, o francês, o holandês ou o norte-americano. Contudo, como adverte GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>21</sup>, esse modelo não deveria ser aplicado de forma absoluta, mas sujeito a uma cláusula de adequação social que permita excluir crimes cuja natureza é inconciliável com o funcionamento ou interesse de uma pessoa coletiva.

GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>22</sup>, sublinha que a responsabilidade penal é “(...) *peçoal, o que significa que não há responsabilidade por facto de outrem, é responsável só e todo aquele a quem é objetiva e subjetivamente imputável o facto ilícito*”. Contudo, no caso das pessoas coletivas, o legislador afasta-se deste princípio basilar, adotando um modelo de responsabilidade penal por razões de natureza pragmática. As pessoas coletivas respondem, por isso, por crimes que não praticam diretamente, mas que são cometidos em seu benefício ou em seu nome pelos respetivos titulares de cargos de direção ou pessoas sob a sua autoridade. Daqui decorre a complexa questão da imputação conjunta: a empresa pode ser condenada enquanto entidade e, simultaneamente, os administradores podem ser responsabilizados individualmente. Como afirma GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>23</sup>, a responsabilidade cumulativa da sociedade e dos gestores determina que tanto a sociedade quanto o gestor podem ser responsabilizados criminalmente pelos crimes praticados pelo gestor no exercício das suas responsabilidades e em benefício da sociedade.

Dispõe o n.º 3 do art. 3.º do DL n.º 28/84 que, “*a responsabilidade das entidades referidas*

---

sobre a Corrupção do Conselho da Europa, 1999, disponível em [dcjri.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao\\_penal\\_sobre\\_corrucao](https://dcjri.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_penal_sobre_corrucao); ou a Diretiva (UE) 2018/1673 do Parlamento e do Conselho, relativa ao combate ao branqueamento de capitais através do Direito Penal, 23 de outubro de 2018, disponível em [eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32018L1673](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32018L1673).

<sup>20</sup> Cfr. HUGO LUZ DOS SANTOS, *A Responsabilidade Penal dos Entes Colectivos na Esfera do Compliance - E depois da Lei N.º 94/2021, de 21 de dezembro?*, Nova Causa/Edições Jurídicas, Braga, 2022.

<sup>21</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, “Recensão do livro de Hugo Luz dos Santos: a responsabilidade penal dos entes colectivos na esfera do compliance / / E depois da lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro?”, in *Católica Law Review*, vol. VII, n.º 3, 2023, pp. 151-156.

<sup>22</sup> *Idem*, *Responsabilidade penal dos dirigentes das sociedades*, Universidade Católica, Lisboa, 2021, pp. 11 e 12.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 57.

no n.º 1 não exclui a responsabilidade individual dos respetivos agentes, sendo aplicável, com as necessárias adaptações, o n.º 3 do artigo anterior”. GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>24</sup> explica que o artigo 3.º, n.º 3, do DL n.º 28/84, estabelece a possibilidade de responsabilidade penal cumulativa entre a pessoa coletiva e os seus agentes individuais. Essa responsabilidade, contudo, não tem de ser sempre conjunta: em certas situações, apenas o agente individual pode ser responsabilizado, sem que a sociedade sofra qualquer consequência; e pode a responsabilidade recair exclusivamente sobre a sociedade, mesmo que não seja possível atribuir culpa a um agente específico, como ocorre no caso de órgãos colegiais em que um membro atua sem culpa. Significa isto que a responsabilidade da sociedade decorre da conduta culposa de quem a representa ou administra, na medida em que a culpa, neste caso, é formada com base no comportamento culposos dos seus órgãos e representantes. O art. 11.º do CP estabelece que a responsabilidade criminal pode recair não só sobre a pessoa singular que pratica o crime, mas também sobre a pessoa coletiva, isto é, sobre a entidade (como uma empresa ou associação) em nome ou no interesse da qual o ato foi cometido<sup>25</sup>. A nova redação do art. 11.º veio clarificar e especificar as alíneas do n.º 2, nomeadamente quanto ao interesse da pessoa coletiva, bem como alargar o âmbito do n.º 4, de modo a abranger, entre as pessoas que ocupam cargos de liderança também “os membros não executivos do órgão de administração e os membros do órgão de fiscalização”.

Nestes termos, podemos compreender que a responsabilidade cumulativa acaba por se transformar num instrumento preventivo que evita que o administrador, agindo individualmente, seja o único *bode expiatório*. A fronteira entre as disfunções organizacionais e as condutas pessoais nem sempre é clara. Em rigor, a responsabilidade pela adequada organização e supervisão da pessoa coletiva recai sobre os administradores, pelo que não é a sua responsabilidade que deve ser afastada, mas sim, em certos casos, a da própria pessoa coletiva, quando o ilícito resulte de uma atuação isolada e pessoal do agente, sem relação com a estrutura organizacional ou com as políticas da empresa. E, a implementação de programas eficazes pode demonstrar que a empresa criou condições razoáveis de conformidade, afastando ou mitigando a sua culpa organizacional.

GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>26</sup> apresenta uma posição, com a qual concordamos, quando defende que as pessoas coletivas podem e devem responder criminalmente mesmo quando não se

---

<sup>24</sup> *Idem*, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, pp. 278-279.

<sup>25</sup> *Idem*, “Imputação da Responsabilidade Penal e Compliance”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, org. Paulo Sousa Mendes / Teresa Quintela de Brito / Rui Soares Pereira / José Neves da Costa / Miguel Câmara Machado, Almedina, Coimbra, 2023, pp. 315-333, p. 321.

<sup>26</sup> *Idem*, *Responsabilidade penal dos dirigentes das sociedades*, *ob. cit.*, pp. 57-58.

identifica o autor material do ilícito, desde que se demonstre que este só poderia ter ocorrido pela atuação ou omissão de alguém cujos atos são juridicamente imputáveis à pessoa coletiva. Esta posição tem a virtude de preservar a autonomia da responsabilidade penal da empresa, sem desvirtuar o princípio da culpa individual: o administrador só deve responder se a sua contribuição pessoal — por ação ou omissão — estiver objetivamente comprovada.

## Capítulo II — Natureza e Limites na Responsabilidade Penal dos Administradores

### 2.1. Os Desafios da Imputação Individual de Culpa no Contexto Empresarial - A Perspetiva da Culpabilidade por Inação

A imputação penal de crimes no contexto empresarial levanta ainda dificuldades acrescidas, sobretudo pela complexidade organizacional das sociedades comerciais atualmente. Neste sentido, a questão que se coloca centra-se em perceber se é possível que as sociedades sejam objeto de imputação de culpa. Ao se admitir a possibilidade de responsabilizar penalmente as sociedades pelos atos que lhes são imputados, parte-se do pressuposto, ainda que de modo implícito, de que estas podem ser consideradas capazes de culpa, uma vez que a lei só reconhece responsabilidade criminal relativamente a condutas que revelem uma expressão clara de vontade própria e culposa<sup>27</sup>.

Como refere FIGUEIREDO DIAS<sup>28</sup>, ao debruçar-se sobre o artigo 11.º do CP, esta norma reafirma a admissibilidade e pertinência de atribuir às pessoas coletivas capacidade para agir e para serem culpáveis no âmbito jurídico-penal.

Em conformidade com a lei, a responsabilidade penal das sociedades exige que as condutas ilícitas sejam praticadas por indivíduos que desempenhem cargos de direção ou atuem sob a autoridade da pessoa coletiva, resultando de um incumprimento dos deveres de supervisão que sobre ela recaem. A responsabilidade penal da sociedade, portanto, está condicionada à verificação da culpa do agente individual que atuou por ela, sendo essa culpa uma exigência mínima para a imputação. Nestes termos, a culpabilidade das sociedades não se afirma necessariamente autónoma<sup>29</sup>.

A vida empresarial contemporânea é marcada por estruturas hierárquicas difusas e delegações sucessivas de tarefas, o que dificulta bastante a identificação do responsável por evitar a prática de ilícitos. A nosso ver, estas características levantam problemas na incerta quanto à responsabilidade dos administradores que delegam funções e na dificuldade de controlar riscos em organizações cada mais vez mais amplas.

Perante tais obstáculos, surge a teoria do domínio do facto, expandida por CLAUS ROXIN<sup>30</sup>, cuja ideia central consiste em reconhecer a qualidade de autor àquele que possui o domínio funcional

---

<sup>27</sup> Cfr. JUAN MANUEL SOTO, *La empresa como ser vivo*, Granica, Barcelona, 2005, pp. 63 e ss..

<sup>28</sup> Cfr. JORGE FIGUEIREDO DIAS, “Pressupostos da punição e causas que excluem a ilicitude e a culpa”, in *Jornadas de Direito Criminal*, CEJ, Lisboa, 1983, pp. 39-83, p. 51.

<sup>29</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, ob. cit., p. 166

<sup>30</sup> Como lembra JORGE FIGUEIREDO DIAS, *Direito Penal: Parte Geral*, ob. cit., p. 948.

ou decisivo sobre a realização do facto criminoso, mesmo que não seja o executor material da conduta típica.

ROXIN<sup>31</sup> distinguiu três modalidades de domínio: (i) o domínio da ação, próprio do executor direto; (ii) o domínio da vontade, quando o autor utiliza outrem como instrumento, transformando a sua vontade em determinante; e (iii) o domínio funcional do facto, particular da coautoria, na qual os intervenientes dividem tarefas mas mantêm controlo conjunto sobre o resultado. No contexto empresarial, assume especial relevo o domínio da vontade através da organização: o dirigente que controla uma estrutura organizada de poder pode ser considerado autor mediato, sendo o subordinado um elemento fungível que pode ser substituído sem prejuízo da realização do ilícito.

Todavia, a receção desta teoria em Portugal não é pacífica. FIGUEIREDO DIAS<sup>32</sup> alerta que, em muitos casos, a posição de dirigentes não corresponde a um domínio efetivo da organização, o que fragiliza a imputação de autoria mediata. Para este Autor, a figura do *homem de trás* — aquele que dirige sem executar — não deve ser automaticamente qualificada como autor mediato, podendo, em certas situações, ser apenas instigador. Adicionalmente, o Autor sublinha que a teoria do domínio do facto encontra limites na sua aplicação universal, mostrando-se inadequada para certas condutas ilícitas, revelando limitações evidentes nos crimes por omissão, nos crimes negligentes e nos chamados delitos de dever, em que o elemento determinante não é o domínio da ação, mas sim a transgressão de uma obrigação jurídica específica.

Nesta linha, parte da doutrina<sup>33</sup> chega a sustentar que, sempre que um subordinado pratique uma conduta ilícita, o administrador deve ser considerado coautor, já que mantém, em última instância, o domínio do facto. O problema é que, se tal posição for seguida de modo acrítico, corre-se o risco de se impor ao dirigente uma forma de responsabilidade objetiva, fundada apenas na sua posição hierárquica. Isso equivaleria a imputar-lhe culpa por mera presunção, sem a devida demonstração do dolo ou da sua efetiva participação. Acresce ainda que uma aplicação tão ampla acarretaria uma indesejável inversão do ónus da prova: em vez de caber ao Ministério Público provar que o administrador interveio consciente e voluntariamente, seria o próprio acusado a ter de demonstrar a sua inocência, em claro conflito com o princípio da presunção de inocência.

Neste quadro, a imputação individual no contexto empresarial exige uma análise casuística

---

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> *Ibidem*, pp. 919-920.

<sup>33</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, ob. cit., p. 341; ELENA B. MARÍN ESPINOSA CEBALLOS, *Criminalidad de Empresa*, Tirant lo Blanch, Valência, 2002, *passim*.

que considere se o dirigente tinha uma posição de garante, se a ação, a vigilância e o controlo lhe eram pessoalmente exigíveis e se poderia, através da sua atuação, evitar o resultado.

A culpa da sociedade, como sublinha GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>34</sup>, não se confunde automaticamente com a dos seus agentes, pelo que se exige que o facto seja praticado em seu nome e em seu benefício, distinguindo-se assim da imputação subjetiva da conduta ilícita ao indivíduo.

Citando OLIVEIRA ASCENSÃO, GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>35</sup> reforça que a vontade da pessoa coletiva não se limita à soma das vontades dos seus membros. A responsabilidade penal da sociedade requer a existência de uma vontade normativa própria, formada de acordo com os parâmetros legais e orientada para a prossecução do interesse coletivo.

GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>36</sup> ilustra esta ideia com o exemplo de um conselho de administração constituído por três membros — mesmo que apenas um dos seus membros delibere de forma consciente sobre um facto ilícito, se essa deliberação se tornar a vontade do órgão — e, portanto, da sociedade —, a culpa pode ser imputada à pessoa coletiva. No entanto, caso a deliberação resulte de um vício que exclua a culpa de todos os membros, essa exclusão contamina também a sociedade.

Face ao exposto, admitimos que a doutrina portuguesa é clara: só a conjugação entre dever jurídico, previsibilidade, possibilidade de atuação e domínio do facto pode fundamentar legitimamente a responsabilização. O desafio é encontrar um equilíbrio entre a eficácia do Direito Penal Económico e a proteção contra responsabilidades desproporcionadas, num cenário onde a complexidade organizacional tende a diluir a linha entre ação e inação.

A imputação penal da vontade e da culpa à sociedade exige, portanto, a conjugação de dois elementos: (a) a verificação de uma conduta dolosa ou culposa por parte do agente individuale (b) a direção dessa vontade ao interesse coletivo da sociedade. A atuação do agente deve corresponder à expressão da vontade da pessoa coletiva, a qual se configura quando é validamente constituída de acordo com as normas legais e estatutárias, não bastando, por si só, a culpa individual.

Dada a centralidade do tema, a posição de garante será objeto de análise autónoma no subcapítulo seguinte, onde se examinarão os seus fundamentos, bem como as suas diferentes modalidades e a forma como se concretiza no contexto empresarial.

---

<sup>34</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, ob. cit., pp. 270 e ss..

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

## 2.2. O Dever de Garante no Código Penal (Artigo 10.º, n.º 2): A Função de Vigilância dos Administradores

O artigo 10.º, n.º 2, do CP<sup>37</sup>, consagra a responsabilidade penal por omissão, determinando que responde como autor quem, encontrando-se numa posição de garante, não evita a ocorrência de um resultado típico que podia e devia evitar.

No contexto empresarial, os administradores ocupam, pela sua função, uma posição de garante, dado que têm o dever de proteger bens jurídicos relevantes e evitar que a sociedade se torne veículo para a prática de ilícitos penais. Como sublinha GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>38</sup>, a administração responde pelo cumprimento dos deveres que vinculam a empresa, sem prejuízo de a lei poder atribuir expressamente tal dever a outras pessoas integradas na estrutura empresarial.

Mas afinal, *quem são os garantes?* Considerando que a empresa apenas atua por intermédio de pessoas físicas, importa identificar quem, no seu seio, assume concretamente o dever de agir em seu nome. Autores como SCHÜNEMANN<sup>39</sup> e JAKOBS<sup>40</sup> entendem que o dever de garante dos administradores assenta na posição organizacional que estes exercem sobre a empresa, enquanto expressão do seu poder de direção e controlo. Tal entendimento parte das faculdades de direção que lhes são atribuídas, uma vez que a autoridade e capacidade de direção de que dispõem lhes impõe o encargo de adotar medidas destinadas a evitar os perigos resultantes do exercício da atividade empresarial. JAKOBS<sup>41</sup> fundamenta o dever de garante na responsabilidade pela organização, pois entende que o dever de agir dos dirigentes para evitar danos decorre da obrigação de evitar os perigos próprios da atividade da empresa. Assim, segundo o Autor, aquele que organiza e, com isso, gera situações de perigo, deve zelar para que tais riscos não se concretizem.

Este dever traduz-se, assim, na obrigação de supervisionar a atividade da sociedade e dos seus colaboradores, assegurando que as operações respeitam a legalidade e os padrões éticos aplicáveis. JESCHECK e WEIGEND<sup>42</sup> sublinham que este dever transforma o administrador num garante jurídico, cuja responsabilidade penal surge não apenas pelo ato ilícito cometido, mas também

---

<sup>37</sup> O preceito tem a seguinte redação: “[a] comissão de um resultado por omissão só é punível quando sobre o omitente recair um dever jurídico que pessoalmente o obrigue a evitar esse resultado”.

<sup>38</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, ob. cit., p. 392.

<sup>39</sup> Cfr. BERND SCHÜNEMANN, *Temas actuales y permanentes del Derecho Penal despues del milenio*, Tecnos, Madrid, 2002.

<sup>40</sup> Cfr. GUNTHER JAKOBS, *Derecho Penal, Parte Geral*, 2.ª ed., Marcial Pons, Madrid, 1997, pp. 971 e ss..

<sup>41</sup> *Ibidem*.

<sup>42</sup> Cfr. HANS-HEINRICH JESCHECK / THOMAS WEIGEND, *Tratado de Derecho Penal – Parte General*, 5.ª ed., Comares, Granada, 2002, p. 641.

pela omissão que permitiu a ocorrência. No entanto, esta doutrina alerta para o risco de se transformar o dever de vigilância num dever absoluto, impossível de cumprir em organizações complexas, o que poderia conflitar com o princípio da personalidade da responsabilidade penal. Nesta lógica de pensamento, este dever transforma o administrador num garante jurídico, cuja responsabilidade penal surge, não apenas pelo ato ilícito cometido, mas também pela omissão que permitiu a ocorrência do crime. Esta interpretação reforça a importância da supervisão contínua e da diligência na gestão empresarial, sobretudo em organizações complexas.

O dever de vigilância, consagrado pelo art. 64.º do CSC, implica que o administrador previna resultados ilícitos que estejam sob a sua esfera de controlo. A doutrina portuguesa<sup>43</sup> identifica várias obrigações concretas derivadas deste dever:

1. Monitorização de subordinados e de processos internos, garantindo que as atividades da empresa se mantenham dentro da legalidade;
2. Implementação de sistemas de *compliance*, que incluam políticas internas, códigos de conduta, formação e auditorias periódicas;
3. Adoção de medidas corretivas perante irregularidades detetadas, visando prevenir a concretização de atos ilícitos; e
4. Comunicação de riscos significativos aos órgãos competentes ou sócios, permitindo a intervenção atempada e a responsabilização adequada.

Nos termos do n.º 2 do art. 11.º do CP<sup>44</sup>, a responsabilidade penal das pessoas coletivas encontra-se limitada a um conjunto restrito de ilícitos expressamente previstos na lei. Essa imputação só é admissível quando os factos sejam praticados em nome ou no interesse, direto ou indireto, da sociedade, por pessoas que nela exerçam funções de direção, administração ou representação, ou, ainda, por indivíduos que atuem sob a autoridade daqueles, em consequência do incumprimento dos deveres de vigilância e controlo que sobre estes recaiam. A responsabilidade penal dos administradores funda-se, assim, na sua posição de direção e controlo, que lhes confere uma especial função de vigilância e organização. Como sublinha GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>45</sup>, a atividade empresarial gera riscos para terceiros e para a comunidade em geral, impondo ao administrador um dever jurídico reforçado de prevenir a ocorrência de resultados ilícitos. Esse dever não é meramente formal, mas traduz-se numa obrigação concreta de atuação preventiva, que inclui a implementação

---

<sup>43</sup> Cfr. RAÚL VENTURA, *Sociedades por Quotas*, Vol. II, Coimbra Editora, Coimbra, 1989, pp. 320-325.

<sup>44</sup> Cfr. artigo 11.º, n.º 2, do Código Penal, que elenca, entre outros, crimes contra a vida, integridade física, liberdade pessoal, património e ambiente.

<sup>45</sup> GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal dos dirigentes das sociedades*, *ob. cit.*, pp. 26-27.

de mecanismos internos de controlo, a monitorização das atividades da empresa e a reação imediata perante irregularidades.

Contudo, importa delimitar contornos deste dever. A doutrina — incluindo FIGUEIREDO DIAS<sup>46</sup> — alerta para o risco de transformar o dever de garante num dever absoluto, incompatível com a complexidade das estruturas empresariais modernas. Responsabilizar criminalmente um administrador por qualquer infração cometida por subordinados ou por falhas imprevisíveis equivaleria a esvaziar o princípio da pessoalidade da responsabilidade penal e a transformar o garante num *responsável absoluto*, o que colidiria com os fundamentos dogmáticos do Direito Penal.

Parece-nos que o grande desafio centra-se em circunscrever os contornos do dever de garante, de forma a que o administrador não seja punido por meras falhas de organização, que não lhe sejam imputáveis, ou por condutas totalmente imprevisíveis ao princípio da culpa. E, portanto, a tensão central da responsabilidade penal dos administradores encontra-se neste equilíbrio, ou até mesmo, no próprio desequilíbrio.

A observação de GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>47</sup> acima referida evidencia que o dever de garante não é apenas formal: exige ação preventiva ativa, supervisão contínua e implementação de mecanismos internos que evitem a ocorrência de ilícitos. Contudo, surge um dilema prático: *até que ponto se pode responsabilizar o administrador por atos cometidos por subordinados em ambientes complexos, onde nem todas as falhas são previsíveis?*

Como sublinha o Autor<sup>48</sup>, não se configura responsabilidade por factos terceiros, mas sim por facto próprio, traduzido na omissão do administrador em cumprir o dever de supervisão sobre os subordinados. Neste contexto, o administrador pode responder, não como autor direto, mas por omissão imprópria, isto é, pela falha em cumprir o seu dever de garante, desde que a sua omissão seja causalmente relevante para a consumação do crime.

A interpretação do dever de garante deve ser feita de forma equilibrada e contextualizada, considerando não apenas o cargo que ocupa na sociedade, mas também os meios de controlo que estão ao seu alcance, a dimensão da empresa e a previsibilidade das situações concretas. A responsabilização só deve ocorrer quando se comprove que o administrador tinha condições reais para evitar o resultado ilícito e, ainda assim, não o fez. Desta forma, assegura-se a coerência

---

<sup>46</sup> JORGE FIGUEIREDO DIAS, *Formas especiais do crime - textos de apoio à disciplina do Direito Penal*, 5.º Ano da Licenciatura em Direito 2004/05, Coimbra, 2004, pp. 698 e ss. *apud* GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal dos dirigentes das sociedades*, *ob. cit.*.

<sup>47</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal dos dirigentes das sociedades*, *ob. cit.*, pp. 26-27.

<sup>48</sup> *Idem*, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, p. 379.

dogmática do sistema penal e evita-se que os gestores sejam punidos por falhas inevitáveis ou por condutas totalmente alheias à sua esfera de domínio.

### **2.3. Responsabilidade Penal dos Administradores: Dolo e Negligência no Contexto Empresarial**

#### **2.3.1. Crimes Dolosos**

No plano da responsabilidade penal dos administradores, os crimes dolosos assumem especial relevo, uma vez que traduzem situações em que o agente não só prevê, mas também quer a realização do tipo legal de crime. Seguindo GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>49</sup>, tratam-se de ilícitos estruturados a partir de uma conduta positiva (ação), que se distinguem dos crimes omissivos, nos quais a violação da norma resulta da não realização de um comportamento devido.

Dentro desta categoria<sup>50</sup>, importa ainda classificar o crime em função da conduta. Na distinção entre crime de mera conduta e crime de resultado, de um lado estão as hipóteses em que apenas a ação é sancionada, independentemente de qualquer resultado material; de outro, situam-se os casos em que a responsabilização depende da ocorrência de um resultado específico, distinto temporal e espacialmente da ação realizada. GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>51</sup>, bem como outros Autores, como JOHANNA SCHULENBURG<sup>52</sup>, sublinham a relevância da relação entre conduta e proteção do bem jurídico, mostrando que a ação típica deve ser sempre avaliada em função do risco ou da lesão gerada. Esta perspectiva é particularmente importante no contexto empresarial, onde as condutas dos administradores podem repercutir-se não apenas sobre a própria sociedade, mas também sobre interesses coletivos mais amplos, como a saúde pública ou a confiança no mercado.

No caso dos administradores<sup>53</sup>, o cenário mais simples ocorre quando o próprio agente, enquanto representante da sociedade, pratica diretamente a conduta típica (autoria imediata), como acontece em situações de falsificação de documentos (art. 256.º do CP), a comercialização de produtos nocivos (art. 282.º do CP) ou a importação de mercadorias contrafeitas (art. 23.º do DL n.º

---

<sup>49</sup> *Ibidem*, p. 259.

<sup>50</sup> Na jurisprudência, *vide* Ac. do STJ de 13 de novembro de 2014, proc. 249/11.0PECBR.C1.S1, relatora HELENA MONIZ, disponível em [dgsi.pt](http://dgsi.pt).

<sup>51</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, p. 359.

<sup>52</sup> Cfr. JOHANNA SCHULENBURG, “Relaciones dogmáticas entre bien jurídico, estructura del delito e imputación objetiva”, in *La Teoría del Bien Jurídico*, 2.ª ed., coord. Roland Hefendehl, Marcial Pons, Madrid/Barcelona, 2016, pp. 349-364.

<sup>53</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, p. 360.

28/84). Contudo, em órgãos colegiais ou na atuação em conjunto com outros membros, a análise passa a depender das regras da comparticipação criminosa (coautoria, cumplicidade, instigação, autoria mediata).

É neste domínio que a análise dos chamados crimes funcionais ou próprios ganha relevância. Estes distinguem-se<sup>54</sup> por exigirem qualidades ou posições especiais por parte do agente – por exemplo, o exercício de funções dentro de uma empresa ou sociedade. De acordo com o artigo 28.º do CP, aplicam-se as regras gerais da comparticipação, mas é necessário considerar que os elementos típicos destes crimes estão frequentemente associados a deveres próprios do cargo exercido. Quando o administrador ou representante atua em nome da sociedade, é necessário articular o disposto no artigo 12.º do CP com normas específicas previstas em legislação avulsa, como o DL n.º 28/84. Segundo GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>55</sup>, muitas vezes o destinatário da norma incriminadora é, em rigor, a própria empresa ou sociedade, sendo esta que assume a posição central na imputação da responsabilidade.

Autores como MANUEL CAVALEIRO FERREIRA<sup>56</sup> destacam, neste contexto, a problemática da comunicabilidade ou não das qualidades exigidas nos crimes próprios. A questão fulcral está em determinar se as características pessoais ou funcionais de quem ocupa determinado cargo podem ou não ser transmitidas a outros intervenientes (por exemplo, em casos de comparticipação criminosa).

Em síntese, a articulação entre as regras gerais da comparticipação criminosa e as normas especiais aplicáveis às sociedades evidencia que, muitas vezes, a fronteira entre a responsabilidade pessoal do administrador e a imputação à própria pessoa coletiva não é linear. Nestes termos, entendemos que esta ambiguidade reforça a importância de uma avaliação casuística, que observe, tanto a natureza da conduta, quanto o papel desempenhado pelo agente na estrutura societária, assegurando assim uma aplicação equilibrada e justa do Direito Penal Económico.

### 2.3.2. Crimes Negligentes

No âmbito dos crimes negligentes surge a questão: *até que ponto é admissível falar em comparticipação em crimes negligentes, isto é, em coautoria ou cumplicidade quando a infração típica resulta não do dolo, mas da mera culpa?*

Tradicionalmente, a comparticipação era concebida à luz de crimes dolosos, nos quais a

---

<sup>54</sup> *Ibidem*, p. 361.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

<sup>56</sup> Cfr. MANUEL CAVALEIRO FERREIRA, *Lições de Direito Penal*, Almedina, Coimbra, 2010, pp. 443 e ss..

convergência intencional das condutas permitia estabelecer a ligação subjetiva necessária entre os agentes. Contudo, a doutrina moderna<sup>57</sup>, seguindo a orientação do CP e da doutrina penal comparada<sup>58</sup>, admite que também nos crimes negligentes pode existir participação, com exceção, naturalmente, da figura do instigador, uma vez que a instigação pressupõe, pela sua própria natureza, a intenção de incutir no outro a vontade de cometer o ilícito.

Em crimes de ação por negligência, admite-se que duas ou mais pessoas concorram para a produção do resultado típico, quer através de comportamentos paralelos e autónomos, quer mediante atuação convergente. Nesse sentido, nada impede que vários agentes, sem acordo prévio, deixem de observar o cuidado objetivamente devido e, cada um por si, concorram causalmente para a produção do resultado lesivo<sup>59</sup>.

GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>60</sup>, a par de outros Autores da doutrina penal<sup>61</sup>, admite a possibilidade de autoria mediata por negligência. Esta figura verifica-se quando o autor, violando o dever de cuidado, determina a prática do facto por intermédio de um terceiro que atua sem dolo nem culpa. O Autor<sup>62</sup> ilustra esta figura com dois exemplos paradigmáticos:

- *Exportação ilícita de bens* (art. 33.º do DL n.º 28/84): ocorre quando realizada diretamente por um administrador ou representante sem licença, mesmo que por negligência, não subsistindo dúvida quanto à sua responsabilidade como autor;
- *Produção de alimentos adulterados*: o administrador que, ao ordenar uma fórmula incorreta a um trabalhador, cria uma situação de risco que este não tem meios de evitar, responde como autor mediato por negligência, se verificados os demais elementos do tipo. Se do erro resultar ilícito penalmente relevante (como o crime de exportação ilícita de bens ou infrações de saúde pública), o administrador responderá como autor mediato por negligência. Aqui, a autoria mediata não decorre de dolo, mas da omissão do dever de cuidado próprio da sua posição de garante.

Diferente é a hipótese de coautoria negligente<sup>63</sup>, que se verifica quando vários agentes,

---

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 488.

<sup>58</sup> Cfr. DIEGO-MANUEL LUZÓN PEÑA, *Derecho Penal de la circulación*, 2.ª ed., PPU, Barcelona, 1990, p. 117.

<sup>59</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, p. 367.

<sup>60</sup> *Ibidem*, pp. 369 e ss..

<sup>61</sup> Cfr. JOSÉ ULISSES HERNÁNDEZ PLASENCIA, *La autoria mediata en Derecho Penal*, Comares, Granada, 1996, pp. 321 e ss.; JOSÉ ANTONIO CHOCLÁN MONTALVO, *Deber de cuidado y delito imprudente*, Bosch, Barcelona 1998, p. 130.

<sup>62</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, *ob. cit.*, p. 368 e p. 370.

<sup>63</sup> *Ibidem*, p. 371.

independentemente de qualquer acordo prévio, concorrem com as suas condutas culposas para a produção de um mesmo resultado ilícito. O exemplo mais recorrente é a coautoria paralela<sup>64</sup>, em que cada agente, ainda que atuando de forma autónoma e em violação do dever objetivo de cuidado, concorre causalmente para a ocorrência do resultado lesivo. Cada ação, isoladamente, pode não ser suficiente para ocasionar o resultado, mas, na conjugação de todas, gera-se a ofensa ao bem jurídico. Assim, embora os comportamentos sejam autónomos, cada agente é responsável pelo resultado global, dado que a soma das violações de cuidado foi determinante para a ocorrência do evento típico.

Entendemos que o crime negligente em contexto societário tem uma configuração particular, na medida em que o administrador e o representante da sociedade atual como garantes, ocupando uma posição especial de responsabilidade. A imputação da responsabilidade não decorre apenas da violação de regras técnicas ou regulamentares, mas também da violação dos deveres de vigilância e fiscalização. Nessa medida, a estrutura do crime imprudente não se reduz ao mero nexos causal, exigindo-se uma conjugação de elementos normativos e factuais<sup>65</sup>: a ação ou omissão contrária ao cuidado devido, a ocorrência do dano provocado e a imputação desse resultado ao agente por violação de deveres específicos de garante.

A dogmática penal portuguesa admite, de forma clara, a coautoria culposa e a autoria mediata por negligência, reconhecendo que, no plano societário, a negligência pode ser tão relevante para a tutela dos bens jurídicos como o dolo.

---

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 371.

<sup>65</sup> *Ibidem*, p. 369.

## Capítulo III – O *Compliance* em Matéria de Corrupção

### 3.1. A Centralidade do *Compliance* na Prevenção da Corrupção

O fenómeno da corrupção representa um dos maiores desafios atuais à integridade das instituições públicas e privadas, assumindo especial gravidade no contexto empresarial.

A doutrina e jurisprudência<sup>66</sup> apontam o bem jurídico tutelado por este crime como a “*autonomia intencional do Estado*”, a “*legalidade no exercício das funções públicas*” e a “*objectividade e independência que, num Estado de direito, devem sempre nortear o desempenho das funções públicas*”. Neste sentido, destaca-se igualmente a perspetiva de PAULO PINTO DE ALBUQUERQUE<sup>67</sup>, ao referir que o bem jurídico protegido é “*a integridade do exercício das funções públicas*”, tendo como referência o conceito penal de funcionário, o qual pode abranger sujeitos que não integram formalmente a estrutura do Estado. Em termos práticos, trata-se de assegurar que os agentes públicos, ou aqueles que exercem funções delegadas pelo Estado, atuem dentro dos limites legais e com imparcialidade, sem permitir que interesses particulares ou pressões externas comprometam a finalidade pública da sua atuação.

A corrupção, quer na vertente ativa, quer na passiva, constitui uma ameaça sistemática ao interesse público, indo muito além de atos isolados de ilegalidade. Ao minar a integridade das instituições, põe em risco a estabilidade económica e financeira do Estado, fragiliza os laços de solidariedade social e compromete a justiça entre gerações futuras, afetando a base sobre a qual se sustenta a própria confiança coletiva no funcionamento do sistema estatal<sup>68</sup>. Seria relevante também explorar a incorporação de indicadores de monitorização de integridade, permitindo uma avaliação quantitativa da eficácia das medidas de *compliance* em empresas e órgãos públicos.

A relevância do *compliance* na prevenção da corrupção encontra expressão concreta nas políticas públicas nacionais. Nesse contexto, surge a ENCC<sup>69</sup>, divulgada no primeiro semestre de 2021, com o objetivo de estabelecer prioridades claras para reduzir o fenómeno da corrupção em

<sup>66</sup> Na jurisprudência, *vide*: Acs. do TRL, de 22 de abril de 2010, proc. 263/06.8JFLSB.L1-9, relator ABRUNHOSA DE CARVALHO, e de 13 de julho de 2010, proc. 712/00.9JFLSB.L1-5, relator CARLOS ESPÍRITO SANTO; e Ac. do TRC de 1 de outubro de 2008, proc. 247/94.7JAAVR.C1, relator FERNANDO VENTURA.

<sup>67</sup> PAULO PINTO DE ALBUQUERQUE, *Comentário do Código Penal à luz da Constituição da República e da Convenção Europeia dos Direitos do Homem*, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2008, p. 880.

<sup>68</sup> Cfr. JOSÉ MANUEL TOMÉ DE CARVALHO / HUGO LUZ DOS SANTOS, “Do Direito Penal das Sociedades Comerciais, revisitado à luz da Estratégia Nacional do Combate à Corrupção”, in *Corrupção em Portugal*, org. Paulo Pinto de Albuquerque / Rui Cardoso / Sónia Moura, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2021, pp. 343-360, p. 358.

<sup>69</sup> MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, *Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024*, disponível em [justica.gov.pt/Portals/0/Estrategia%20Nacional%20de%20Combate%20a%20Corrupcao%20-%20ENCC.pdf](https://justica.gov.pt/Portals/0/Estrategia%20Nacional%20de%20Combate%20a%20Corrupcao%20-%20ENCC.pdf).

Portugal, salientando a responsabilidade do setor privado na adoção de práticas de integridade e conformidade que minimizem riscos de condutas corruptivas, alinhando-se com a visão de que o *compliance* constitui uma ferramenta essencial para a integridade das organizações.

Para além de propor alterações no quadro sancionatório e de reforçar as ferramentas de prevenção, a ENCC definiu várias áreas prioritárias para reduzir a corrupção em Portugal, nomeadamente:

- Desenvolvimento de capacidades, conhecimento e promoção de práticas institucionais que favoreçam a transparência e a ética;
- Identificação e mitigação de vulnerabilidades na administração pública;
- Envolvimento ativo do setor privado na prevenção, deteção e repressão de condutas corruptas;
- Melhoria da cooperação e comunicação entre entidades públicas e privadas;
- Garantia de aplicação consistente e eficiente da lei, assegurando celeridade processual e penas efetivas;
- Produção e divulgação de dados fiáveis para acompanhamento do fenómeno da corrupção; e
- Reforço da cooperação internacional no combate à corrupção.

Em Portugal, o final de 2021 ficou marcado pela aprovação de um conjunto legislativo estruturante no domínio da prevenção e repressão da corrupção, em cumprimento com os objetivos definidos pela ENCC. Entre os diplomas mais significativos encontra-se o DL n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que instituiu o MENAC e o RGPC<sup>70</sup>. Este último diploma instituiu, pela primeira vez, um conjunto sistemático e homogéneo de medidas preventivas, obrigando à implementação de programas de integridade, códigos de conduta e planos de gestão de riscos em todos os níveis da administração pública, abrangendo regiões autónomas, municípios e entidades do setor público empresarial. Paralelamente, a Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, procedeu à transposição da Diretiva (UE) 2019/1937 referente à proteção de denunciadores, criando canais de denúncia seguros e estabelecendo garantias essenciais, como a confidencialidade e a proibição de retaliações<sup>71</sup>. Por último, a Lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro, introduziu alterações relevantes no CP e no CPP<sup>72</sup>,

---

<sup>70</sup> DL n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que instituiu o MENAC e o RGPC, publicado em Diário da República n.º 237/2021, 1.º Suplemento, Série I de 2021-12-09.

<sup>71</sup> Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que procede à transposição da Diretiva (UE) 2019/1937 relativa à proteção de denunciadores, criando canais de denúncia seguros e estabelecendo garantias essenciais, como a confidencialidade e a proibição de retaliações, publicada em Diário da República n.º 244/2021, Série I de 2021-12-20.

<sup>72</sup> Lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro, que aprova medidas previstas na Estratégia Nacional Anticorrupção, alterando o Código Penal, o Código de Processo Penal e leis conexas, publicada em Diário da República n.º 245/2021, Série I de

reforçando instrumentos processuais e clarificando disposições sancionatórias, com o objetivo de aumentar a eficácia na investigação e punição de comportamentos corruptivos, em consonância com as prioridades estabelecidas pela ENCC.

A concretização desta legislação não só deu corpo às linhas de orientação traçadas pela estratégia, como também introduziu mecanismos inéditos de monitorização e responsabilização institucional. Embora aprovados no mês de dezembro de 2021, os regimes da prevenção da corrupção e da proteção de denunciadores apenas entraram em vigor em junho de 2022, permitindo um período de adaptação às entidades abrangidas. As disposições da Lei n.º 94/2021 passaram a produzir efeitos em março do mesmo ano, com impacto imediato na atividade judicial e na configuração da resposta penal.

Em conjunto, estas medidas traduzem um salto significativo no ordenamento jurídico português, conjugando dimensões preventivas e repressivas. Ao consolidar a integração entre ética institucional, proteção de cidadãos denunciadores e eficácia judicial. Consequentemente, o legislador procurou não apenas dar resposta às recomendações internacionais, mas sobretudo criar condições para uma cultura de integridade mais sólida e sustentável no país.

### **3.2. Medidas e Instrumentos Práticos de Compliance Anticorrupção**

O debate sobre o *compliance* em matéria de corrupção encontra a sua concretização prática na definição de instrumentos eficazes de prevenção, deteção e reação dentro das próprias organizações. Se, em teoria, e como referido nos capítulos anteriores, o *compliance* consiste num sistema de procedimentos e medidas implementadas com intuito de garantir a conformidade com a legislação e a ética empresarial, na prática o desafio reside na sua implementação efetiva desse conjunto, evitando que se reduza a meros documentos normativos desprovidos de aplicação prática.

Do ponto de vista crítico, podemos começar, desde logo, por questionar se os programas de *compliance* cumprem, de facto, o papel de prevenção da corrupção ou se funcionam, por vezes, como mecanismos meramente formais destinados a satisfazer expectativas regulatórias. A prática em Portugal, como bem sabemos, mostra que muitos programas se limitam a *políticas de papel*, sem efetiva implementação no quotidiano empresarial.

A eficácia dos programas de *compliance* anticorrupção está condicionada à adoção de

instrumentos específicos que permitam a deteção, identificação e mitigação dos riscos ligados a condutas ilícitas. Conforme acima referido, o DL n.º 109-E/2021, introduz duas inovações fundamentais no ordenamento jurídico português. Em primeiro lugar, foi estabelecido o RGPC, cuja aplicação<sup>73</sup> abrange:

*«às pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores e às sucursais em território nacional de pessoas coletivas com sede no estrangeiro que empreguem 50 ou mais trabalhadores»;* e

*«aos serviços e às pessoas coletivas da administração direta e indireta do Estado, das regiões autónomas, das autarquias locais e do setor público empresarial que empreguem 50 ou mais trabalhadores, e ainda às entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo e ao Banco de Portugal».*

Estas entidades, designadas genericamente como *Entidades Abrangidas*<sup>74</sup>, passam a ter a obrigação de estruturar programas de *compliance* que funcionem como ferramentas ativas de prevenção de corrupção, garantindo que a cultura de integridade seja incorporada de forma efetiva na operação quotidiana da organização. O diploma prevê igualmente disposições diferenciadas consoante a natureza das entidades sujeitas. Assim, dedica os artigos 12.º a 16.º às entidades públicas, enquanto os artigos 17.º a 19.º se dirigem às pessoas coletivas de Direito Privado. O legislador ressalta, em ambos os casos, aspetos específicos de cada setor que devem ser incorporados nos programas de *compliance*.

A segunda inovação introduzida pelo diploma foi a criação do MENAC, um órgão responsável por monitorizar e fiscalizar a implementação e o cumprimento normativo do RGPC, bem como da Lei de Proteção de Denunciantes. O MENAC desempenha, assim, um papel central na garantia de que os programas de *compliance* não se limitem a formalidades burocráticas, mas atuem efetivamente como instrumentos de prevenção, deteção e correção de práticas corruptivas.

O RGPC determina que as Entidades Abrangidas devem estruturar programas internos destinados a reduzir a exposição a práticas corruptivas e infrações relacionadas. Esses programas assentam em quatro pilares principais:

- Em primeiro lugar, exige-se a elaboração de um plano específico de prevenção de

<sup>73</sup> Nos termos dos n.ºs 1 e 4, do artigo 2.º do DL n.º 109-E/2021.

<sup>74</sup> Nos termos do n.º 3, do artigo 2.º do DL n.º 109-E/2021.

riscos<sup>75</sup>, em que a organização deve identificar cenários passíveis de conduzir a práticas corruptivas e estabelecer mecanismos para mitigar a sua ocorrência e efeitos. A lei estabelece que este plano não seja estático, impondo a sua revisão periódica, pelo menos a cada três anos, ou em função de novas circunstâncias que o justifiquem;

- Um segundo eixo prende-se com a criação de códigos de conduta<sup>76</sup> que traduzam os valores e princípios orientadores da instituição. Além de definirem regras de comportamento, tais instrumentos contemplam a aplicação de sanções perante o não cumprimento, constituindo-se, deste modo, como referência normativa interna da organização. Tal como sucede com o plano de prevenção, também o código deve ser sujeito a revisões regulares;
- A legislação impõe ainda a existência de canais de denúncia<sup>77</sup>, em linha com o regime de proteção dos denunciantes, concebidos para assegurar confidencialidade e proteção contra eventuais represálias;
- Por fim, a dimensão formativa assume um papel essencial, uma vez que a eficácia dos mecanismos anteriores depende do nível de sensibilização e capacitação dos órgãos de gestão e dos trabalhadores. Neste sentido, o RGPC obriga à implementação de programas de formação<sup>78</sup> ajustados à realidade de cada entidade.

A execução prática dos programas de prevenção da corrupção não fica entregue exclusivamente às Entidades Abrangidas, sendo objeto de fiscalização pelo MENAC, pelo que essa supervisão ocorre mediante a apresentação periódica de relatórios pelas entidades obrigadas, o que assegura um acompanhamento regular da implementação das medidas previstas.

Para além deste controlo externo, recai ainda sobre as Entidades Abrangidas<sup>79</sup> a obrigação de desenvolver um sistema de avaliação interna de forma que seja possível aferir a eficácia do programa de cumprimento normativo, ou seja, verificar se os procedimentos de controlo adotados cumprem o disposto pelo RGPC. Em casos específicos — como sucede com instituições supervisionadas pelo Banco de Portugal ou pela CMVM — esta avaliação pode ser integrada nas análises de eficácia já exigidas pelos respetivos regimes de supervisão.

No que diz respeito ao regime sancionatório, este preconiza a tendência legislativa atual,

---

<sup>75</sup> Nos termos do artigo 6.º do DL n.º 109-E/2021.

<sup>76</sup> Nos termos do artigo 7.º do DL n.º 109-E/2021.

<sup>77</sup> Nos termos do artigo 8.º do DL n.º 109-E/2021.

<sup>78</sup> Nos termos do artigo 9.º do DL n.º 109-E/2021.

<sup>79</sup> Nos termos do artigo 9.º do DL n.º 109-E/2021.

prevendo-se a possibilidade de cumulação da responsabilidade contraordenacional prevista no RGPC com outras formas de responsabilidade, incluindo civil, disciplinar e financeira. Além disso, o diploma estabelece a punibilidade da atuação negligente, reconhecendo que a omissão ou falta de diligência também pode gerar consequências jurídicas.

A responsabilidade é atribuída tanto às pessoas coletivas quanto aos membros dos órgãos de gestão, ao RCN e aos dirigentes de topo, podendo estes responder por omissão. Em casos específicos, os gestores podem ainda ser responsabilizados subsidiariamente pelo pagamento das coimas aplicadas à entidade. Prevê-se, igualmente, a aplicação de sanções acessórias, incluindo a divulgação pública das decisões condenatórias no portal oficial do MENAC, reforçando a dimensão pedagógica e preventiva das medidas.

No plano pecuniário<sup>80</sup>, as coimas variam consoante a natureza do infrator: para pessoas singulares, os valores oscilam entre 2.500 € e 3.740,98 €, enquanto para pessoas coletivas situam-se entre 1.000 € e 44.891,91 €. Este regime sancionatório visa, assim, equilibrar a prevenção, a responsabilização e a proporcionalidade na resposta às infrações previstas pelo RGPC.

Face ao exposto, podemos considerar que a centralidade do compliance no combate à corrupção assenta em duas dimensões: (i) como *instrumento normativo*, que fornece aos administradores parâmetros de atuação diligente e de conformidade legal; e (ii) como *instrumento cultural*, que promove valores de transparência e de ética empresarial. A eficácia depende da conjugação destes dois planos: um programa que seja apenas normativo, mas não se traduza em práticas efetivas, dificilmente terá impacto real na prevenção.

Finalmente, reconhecemos também que a prevenção da corrupção não pode ser vista apenas como um problema interno das empresas, mas também como um fenómeno estrutural, que exige cooperação entre entidades privadas, autoridades reguladoras e o próprio Estado. Significa isto que é necessária uma colaboração recíproca entre as várias entidades, de forma que esta prevenção não se individualize consoante o tipo de empresa e respetiva estrutura organizacional.

---

<sup>80</sup> Nos termos do artigo 20.º do DL n.º 109-E/2021.

### 3.3. Reflexão sobre a Responsabilidade Penal dos Administradores e os Programas de Compliance na Prevenção da Corrupção em Portugal

O presente subcapítulo destina-se, essencialmente, à nossa reflexão sobre o desenvolvimento do *compliance* em Portugal em matéria de corrupção. Após o estudo realizado anteriormente, cumpre, desde logo, pensar no verdadeiro desafio que reside neste plano: transformar as obrigações legais (como a adoção de códigos de conduta e mecanismos internos) em práticas efetivamente incorporadas no seio de uma organização. *O que é que isto significa concretamente?* Significa que não podemos reduzir estas obrigações ao *papel*; mas, antes, traduzir as mesmas em comportamentos reais e verificáveis.

É verdade que a legislação de dezembro de 2021 consagra um progresso relevante no combate à corrupção, embora alguns programas de cumprimento normativo não atinjam todo o potencial de prevenção desejável. E, mais se diga: temos algumas dúvidas que o mesmo corresponda a uma mitigação da responsabilidade penal das pessoas coletivas. Isto, porque a nova redação do n.º 4 do artigo 90.º-A do CP<sup>81</sup>, apenas estabelece a possibilidade de atenuação de responsabilidade, deixando de fora um mecanismo de recompensa que incentivasse a implementação genuína de sistemas de controlo internos robustos.

Adicionalmente, não podemos deixar de referir as fragilidades que o RGPC e a ENCC demonstram, nomeadamente, no que toca à criação de incentivos reais para que a prevenção da corrupção não seja meramente formal. Embora tente evitar a dispersão normativa e a multiplicação de regras, elementos essenciais à Estratégia são retirados do RGPC, comprometendo a sua eficácia preventiva.

A UNCAC 2003<sup>82</sup> estabelece um quadro abrangente para prevenção, criminalização e cooperação internacional. Ao nível europeu, a União Europeia promoveu iniciativas de harmonização legislativa e incentivo à adoção de práticas de *compliance* fortes, incluindo a implementação de mecanismos de denúncia seguros e com proteção aos denunciantes

Na perspetiva da responsabilidade penal dos administradores, este contexto evidencia que a obrigatoriedade dos programas, por si só, não é suficiente para prevenir riscos significativos. O verdadeiro valor do *compliance*, neste contexto, reside na sua capacidade de alinhar a obrigação

---

<sup>81</sup> Preceito com a seguinte redação, dada pela Lei n.º 94/2021: “[o] tribunal atenua especialmente a pena, nos termos do artigo 73.º e para além dos casos expressamente previstos na lei, de acordo com o disposto no artigo 72.º, considerando também a circunstância de a pessoa coletiva ou entidade equiparada ter adotado e implementado, antes da prática do crime, programa de cumprimento normativo adequado a prevenir a prática do crime ou de crimes da mesma espécie”.

<sup>82</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, *Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção*, Mérida, 2003.

legal, a convicção interna e a mitigação de risco, transformando uma obrigação normativa num instrumento de *corporate governance* e proteção efetiva dos administradores.

A reflexão crítica que emerge é clara: os programas de cumprimento normativo, tal como atualmente estruturados, não são suficientes para potenciar mudanças profundas no seio de uma empresa, na medida em que os mesmos criam a ideia de que a prevenção se limita ao cumprimento da lei. E, a prevenção não pode só passar pela lei, sendo necessário ponderar mecanismos de recompensa que convertam esta ideia de *compliance* de mera obrigação numa verdadeira vantagem para as sociedades e respetivos administradores.

Acresce que não podemos olhar para a responsabilidade penal dos administradores como um risco a mitigar, mas antes como uma parte da legitimidade social da sociedade. É necessário haver um compromisso pessoa e organizacional para que o *compliance* possa atuar, reforçando a confiança dos acionistas e do público em geral.

Por fim, sendo o regime relativamente recente — com a entrada em vigor em 2022 — ainda é prematuro avaliar plenamente os seus impactos. Os próximos anos serão decisivos para perceber se os programas funcionarão como instrumentos meramente formais ou se terão capacidade de transformar efetivamente a cultura organizacional.

### **3.4. O Risco do *Compliance de Fachada* no Combate à Corrupção**

Apesar das obrigações legais e das melhores práticas estabelecidas, existe o risco de as organizações adotarem programas de *compliance* apenas para cumprir formalidades legais, sem um compromisso genuíno com a ética e a integridade. Este fenómeno caracteriza-se pelo conceito comum de *compliance de fachada*, definido no Brasil, pelo Conselho Administrativo de Defesa Económica, como «aquela espécie de programa superficial ou mascarado, ou seja, aquele programa que não é aplicado na cultura corporativa da empresa ao ser ignorado por colaboradores, dirigentes, fornecedores, ou pessoas ligadas à empresa»<sup>83</sup>. Significa isto que se trata da criação de códigos de conduta que não se aplicam efetivamente, ou, até mesmo, com a implementação de canais de denúncia que não garantem qualquer proteção para os denunciantes. Em complemento, podemos ainda pensar nas formações meramente formais com os colaboradores da empresa que acabam por

---

<sup>83</sup> Esta menção é bem lembrada por THIAGO DE OLIVEIRA, “Compliance Anticorrupção: arcabouço normativo brasileiro e internacional”, in *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, Ano 5, n.º 6, 2019, pp. 1987-2018, p. 1990, disponível em [cidp.pt/revistas/rjlb/2019/6/2019\\_06\\_1987\\_2018.pdf](http://cidp.pt/revistas/rjlb/2019/6/2019_06_1987_2018.pdf).

não concretizar os casos concretos nem simular problemas reais enfrentados no âmbito da empresa.

É evidente que estes comportamentos comprometem a eficácia dos programas de *compliance*, expondo as empresas a riscos de incumprimentos legais, financeiros e reputacionais. Existindo esta falta de compromisso interno e pessoal com a prevenção da corrupção, a empresa acaba por denegrir a sua imagem, comprometendo a confiança dos acionistas.

Para evitar o *compliance de fachada*, entendemos que é essencial que as organizações integrem a ética e a integridade nos seus valores centrais, promovam uma cultura organizacional que valorize a transparência e a responsabilidade, e assegurem que os programas de *compliance* sejam realizados de forma eficaz e contínua.

## Capítulo IV – O *Compliance* Empresarial como Ferramenta de Prevenção de Infrações e Mitigação de Responsabilidade Penal

### 4.1. A Evolução do *Compliance* Empresarial em Portugal: Da Autorregulação à Prevenção Ativa de Ilícitos Penal

De acordo com GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>84</sup>, a palavra *compliance* deriva do latim *complere*, que significa *cumprir* ou *realizar*. O termo está, assim e segundo o Autor, associado à ideia de fazer o que é exigido ou agir em conformidade com regras, normas ou condições que orientam determinada atividade. Embora encontre paralelos noutras línguas, o termo ganhou especial relevo através da utilização pelos norte-americanos, inicialmente no contexto das instituições financeiras, para designar a necessidade de observância das normas regulamentares. Em suma, *compliance* implica cumprir e respeitar normas estabelecidas, configurando-se como um dever de conformidade normativa. No campo jurídico, refere-se sobretudo ao cumprimento de normas de prevenção.

O Autor<sup>85</sup> salienta a distinção entre *compliance*, governação corporativa, controlos internos e auditoria interna. Apesar de próximos, são conceitos com fronteiras próprias, sendo que a governação corporativa tem âmbito mais vasto. Por outro lado, define *compliance* criminal<sup>86</sup> como o conjunto de procedimentos internos destinados a prevenir e a dificultar o exercício de condutas ilícitas por parte dos colaboradores, através de mecanismos adequados de vigilância e controlo. A existência, por si só, de um mecanismo de *compliance* não é suficiente: este deve ser efetivamente implementado, funcional e adequado à prevenção dos riscos penais inerentes à atividade desenvolvida; caso contrário, a responsabilidade do titular da empresa subsiste.

TERESA QUINTELA DE BRITO<sup>87</sup> defende que o *compliance* visa levar a pessoa coletiva a refletir sobre os riscos e limites da sua atividade, comunicando-os de forma clara aos seus membros. Para tal, deve estabelecer regras precisas que orientem a sua atuação em conformidade com o Direito, assegurando também mecanismos de vigilância e controlo que garantam a efetiva observância dessas

---

<sup>84</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, “Imputação da Responsabilidade Penal e Compliance”, *ob. cit.*, p. 328.

<sup>85</sup> *Ibidem*.

<sup>86</sup> *Ibidem*, p. 16.

<sup>87</sup> Cfr. TERESA QUINTELA DE BRITO, “Lei n.º 94/2021: novos critérios de imputação de responsabilidade penal aos entes colectivos, responsabilização da sociedade-mãe e (ir)relevância dos programas de compliance”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, org. Paulo Sousa Mendes / Teresa Quintela de Brito / Rui Soares Pereira / José Neves da Costa / Miguel Câmara Machado, Almedina, Coimbra, 2023, pp. 335-341.

normas. TIAGO GERALDO<sup>88</sup> acaba por entender que o *compliance* pode ser definido como um mecanismo estruturado e integrado em toda a organização empresarial, voltado para identificar, prevenir e controlar riscos relacionados ao descumprimento de normas legais. A implementação eficaz desses programas exerce influência significativa na avaliação de eventuais responsabilidades criminais.

ALEXANDRE LUCENA E VALE<sup>89</sup> estabelece o conceito de *compliance* como um conjunto sistemático de políticas, procedimentos, práticas e códigos de ética, englobando também pessoas e recursos materiais, com o objetivo de prevenir e monitorar riscos legais, ou seja, garantir a conformidade normativa e minimizar a possibilidade de existirem desconformidades.

Para compreender como o conceito se consolidou, é útil recuar às suas primeiras aplicações práticas, nos anos 90 do século XX, quando o *compliance* começou a ganhar forma, sobretudo nos setores financeiro e segurador, em resposta a pressões internacionais relacionadas com a transparência dos mercados e confiança dos investidores. Era encarado como mecanismo de boa governação e de reforço da credibilidade institucional, estando mais próximo de códigos de conduta ética e de políticas internas do que de exigências jurídico-penais.

Seguindo o exemplo dos modelos anglo-saxónicos (*corporate governance codes* e *compliance programs* das grandes multinacionais), também em Portugal se começaram a difundir práticas de autorregulação, designadamente no âmbito da CMVM e do Banco de Portugal, através do Aviso do Banco de Portugal n.º 5/2008 de 1 de julho<sup>90</sup>, que estabeleceu requisitos específicos para os mecanismos de monitorização interna das instituições financeiras supervisionadas pelo Banco de Portugal. Contudo, esta primeira fase tinha uma natureza essencialmente voluntária, dependente da iniciativa das próprias empresas<sup>91</sup>.

---

<sup>88</sup> Cfr. TIAGO GERALDO, “A responsabilidade penal do compliance officer: fundamentos e limites do dever de auto-vigilância empresarial”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, 2.ª ed., coord. Maria Fernanda Palma / Augusto Silva Dias / Paulo Sousa Mendes, Almedina, Coimbra, 2018, pp. 267-301, pp. 275-277.

<sup>89</sup> ALEXANDRE LUCENA E VALE, “Liderança empresarial e compliance : sem liderança não há compliance e sem compliance não há liderança (por muito tempo)”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, org. Paulo Sousa Mendes / Teresa Quintela de Brito / Rui Soares Pereira / José Neves da Costa / Miguel Câmara Machado, Almedina, Coimbra, 2023, pp. 223-262, p. 225.

<sup>90</sup> O Aviso n.º 5/2008, do Banco de Portugal, atribui a este órgão da pessoa coletiva a responsabilidade de criar e assegurar a manutenção de um sistema de controlo interno. Além disso, o artigo 17.º do mesmo diploma, determina a obrigatoriedade de existir uma função de *compliance* que seja independente, permanente e efetiva, destinada a garantir o cumprimento das normas legais e das demais obrigações aplicáveis.

<sup>91</sup> O Aviso n.º 5/2008 representou um avanço significativo na formalização das práticas de *compliance* em Portugal, esclarecendo que o risco de compliance representa “a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente a leis, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com clientes, práticas instituídas ou princípios éticos, que se materializem em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de

A viragem ocorre a partir dos anos 2000, com a progressiva positivação do dever de prevenção. Diversos diplomas legais passaram a impor expressamente às empresas a implementação de programas de prevenção e controlo:

- *DL n.º 28/84*, já citado — primeiro diploma a responsabilizar penalmente as pessoas coletivas em Portugal, em especial no domínio económico-financeiro;
- *Lei n.º 20/2008, de 21 de abril*<sup>92</sup> — alargamento da responsabilização penal das empresas pela prática de corrupção no comércio internacional;
- *Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto*<sup>93</sup> — prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, impondo obrigações de *due diligence*, relato de operações suspeitas e estabelecimento de políticas internas de *compliance*;
- *RGPD*<sup>94</sup> — introduz um verdadeiro sistema de *compliance* na proteção de dados, obrigando a nomeação de *Data Protection Officers* e à implementação de políticas de segurança.

É importante acrescentar que, em Portugal, casos bem conhecidos como o do Banco Espírito Santo evidenciam as consequências de falhas em programas de *compliance*, enquanto empresas como o Grupo EDP demonstram que a adoção consistente de políticas internas, auditorias e canais de denúncia pode reduzir riscos e servir de prova de diligência perante autoridades e tribunais. Deste modo, acaba por não estar em causa apenas a autorregulação voluntária, na medida em que o *compliance* se transforma em imperativo normativo, cujas falhas podem gerar responsabilidade penal, contraordenacional ou civil.

A partir de 2010, em consonância com as diretivas da União Europeia e as orientações da OCDE e do GRECO, o *compliance* assume relevância dogmática no Direito Penal. O GRECO<sup>95</sup> tem como missão principal monitorizar e avaliar a implementação, por parte dos Estados Membros, das obrigações previstas em normas e programas anticorrupção internacionais. O objetivo é não apenas

---

*expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais*”, nos termos da al. f), do n.º 4, do artigo 11.º.

<sup>92</sup> Lei n.º 20/2008, de 21 de abril, que cria o novo regime penal de corrupção no comércio internacional e no sector privado, dando cumprimento à Decisão Quadro n.º 2003/568/JAI, do Conselho, de 22 de Julho, publicada em Diário da República n.º 78/2008, Série I de 2008-04-21.

<sup>93</sup> Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto, que Estabelece medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo, transpõe parcialmente as Diretivas 2015/849/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015, e 2016/2258/UE, do Conselho, de 6 de dezembro de 2016, altera o Código Penal e o Código da Propriedade Industrial e revoga a Lei n.º 25/2008, de 5 de junho, e o Decreto-Lei n.º 125/2008, de 21 de julho, publicada em Diário da República n.º 159/2017, Série I de 2017-08-18.

<sup>94</sup> Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados da União Europeia, disponível em [eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679).

<sup>95</sup> CONSELHO DA EUROPA, *Group of States Against Corruption — GRECO*, 1 de maio de 1999 ([coe.int/en/web/greco](http://coe.int/en/web/greco)).

verificar a implementação formal das medidas, mas também estimular melhorias efetivas nas políticas nacionais de prevenção e combate à corrupção.

Face ao que sucede, o *compliance* acaba por assumir a sua relevância para efeitos de benefícios premiais e atenuação da responsabilidade penal, mas não estabelece critérios claros para avaliar a sua idoneidade ou eficácia. Para HUGO LUZ DOS SANTOS<sup>96</sup>, esta indefinição normativa compromete a segurança jurídica e pode conduzir a interpretações arbitrárias, deixando nas mãos dos tribunais uma margem excessiva de discricionariedade, pelo que a consequência seria uma aplicação desigual da lei e a possibilidade de soluções divergentes em casos semelhantes.

Segundo GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>97</sup>, “*a insuficiência ou inexistência de mecanismos de compliance integra um juízo de censura da própria organização, podendo justificar a imputação penal à sociedade*”. Em outras palavras, os programas de prevenção deixam de ser apenas uma vantagem reputacional ou regulatória: tornam-se critério de avaliação da culpa da pessoa coletiva.

Assim, o *compliance* assume um papel de *prevenção geral positiva*, ao reforçar a confiança no mercado, e de *prevenção especial*, ao diminuir os riscos internos de práticas ilícitas. Apesar da sua relevância, a doutrina, entre os quais FIGUEIREDO DIAS<sup>98</sup>, alerta para alguns riscos. Um dos principais é o da burocratização do *compliance*: a adoção de códigos e manuais meramente formais, criados para responder a exigências legais, mas sem verdadeira eficácia prática. Como adverte FIGUEIREDO DIAS<sup>99</sup>, “*o compliance não pode ser reduzido a um álibi normativo, devendo traduzir-se numa efetiva cultura ética de legalidade dentro da empresa*”.

A implementação de programas de *compliance* surge como resposta a dois fatores essenciais<sup>100</sup>: por um lado, à crescente complexidade e proliferação das normas jurídicas que regulam a atividade económico-empresarial; por outro, à constante mutação legislativa, que procura acompanhar a rápida e contínua transformação do setor económico.

Nesse contexto, ANABELA MIRANDA RODRIGUES<sup>101</sup> entende que os programas de *compliance* têm como finalidade promover uma cultura organizacional pautada pela ética e pela observância das normas. No entanto, destaca que o seu propósito último consiste em prevenir a responsabilização

---

<sup>96</sup> Cfr. HUGO LUZ DOS SANTOS, *A Responsabilidade Penal dos Entes Colectivos na Esfera do Compliance*, ob. cit..

<sup>97</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, ob. cit., p. 164.

<sup>98</sup> Cfr. JORGE FIGUEIREDO DIAS, “Para uma dogmática do Direito Penal Secundário”, in *Direito Penal Económico e Europeu – Textos Doutrinários*, Coimbra Editora, Coimbra, 1998, pp. 35-74, p. 57.

<sup>99</sup> *Ibidem*.

<sup>100</sup> Cfr. ANABELA MIRANDA RODRIGUES, *Direito Penal Económico - Uma Política Criminal na Era Compliance*, Almedina, Coimbra, 2019, p. 57.

<sup>101</sup> *Ibidem*.

jurídica da empresa — seja ela administrativa, civil ou, sobretudo, penal.

Concordamos com GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>102</sup> ao sublinhar que a função essencial do *compliance* não é defensiva (*liability shield*), mas sim projetiva e preventiva, devendo estimular uma verdadeira cultura de integridade. Neste contexto, a responsabilidade penal da empresa deve servir de incentivo para a criação de mecanismos internos eficazes, e não apenas como ameaça repressiva. Conforme acima mencionado, com os casos práticos em Portugal, os mesmos refletem que as empresas que implementam efetivamente estas medidas não apenas reduzem o risco de ilícitos, mas também fortalecem a confiança junto de investidores e autoridades, demonstrando diligência e cultura ética.

Neste sentido, a responsabilidade penal da empresa assume uma dupla dimensão: pedagógica e estruturante. Significa isto que as empresas devem repensar e definir os seus processos internos, de forma a mapear os riscos existentes e os que possam surgir, definir protocolos claros de atuação, bem como instituir canais de vigilância e denúncia eficazes. A ameaça de uma sanção penal não deve ser interpretada apenas como um fardo ou como um risco jurídico a minimizar, mas sim como um incentivo positivo à autorresponsabilização, estimulando empresas a integrarem valores éticos no seu ADN organizacional.

#### **4.2. O Potencial do *Compliance* na Exclusão ou Mitigação da Responsabilidade Penal dos Administradores**

Conforme analisado logo no primeiro capítulo, a responsabilidade penal dos administradores parece resultar, em grande parte, do incumprimento dos deveres de cuidado, vigilância e lealdade, previstos no art. 64.º do CSC. E, por isso, neste contexto, devemos compreender os programas de *compliance* como práticas que assistem aos administradores para cumprir estes deveres.

De acordo com a al. b) do n.º 2 do artigo 11.º do CP, a responsabilidade penal das pessoas coletivas estende-se a crimes cometidos por subordinados de seus dirigentes, quando estes últimos incumpram os deveres de supervisão ou controlo legalmente exigidos. Nesse contexto, é crucial para os gestores estabelecerem, nas organizações que administram, normas claras de conduta a serem seguidas por todos os colaboradores, bem como por aqueles responsáveis pela fiscalização das atividades, a fim de evitar a assunção de responsabilidades legais<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, “Imputação da Responsabilidade Penal e Compliance”, *ob. cit.*, p. 328.

<sup>103</sup> *Ibidem*, p. 329.

A conexão entre os programas de compliance e o dever de vigilância penal pode ser entendida como uma extensão do dever de cuidado. Tal situação decorre, primeiramente, do facto de o compliance visar não apenas a prevenção de crimes, mas também de outras práticas ilícitas ou antiéticas; em segundo lugar, da sua natureza abrangente, que vai além da supervisão direta, incorporando mecanismos de prevenção e de promoção da integridade organizacional. Adicionalmente, a formalidade de um programa de *compliance* não garante, por si só, que os administradores exerçam efetivamente a obrigação de vigilância que lhes é exigida<sup>104</sup>.

GERMANO MARQUES DA SILVA<sup>105</sup> destaca que a existência de um sistema de *compliance* numa empresa não afasta, por si só, a responsabilidade penal dos seus dirigentes, sobretudo nos casos de crimes dolosos. Nestes casos, o programa de *compliance*, ainda que implementado, não tem, em regra, efeitos excludentes.

Todavia, em situações de negligência, o Autor<sup>106</sup> considera que o *compliance* pode exercer efeito relevante na mitigação da responsabilidade. Se o administrador demonstrar diligência na implementação de programas adequados, a sua responsabilidade penal por falhas não intencionais pode ser atenuada, especialmente quando o ilícito decorre de falhas internas da empresa não imputáveis diretamente à sua atuação. Tal pode ocorrer, por exemplo, quando a infração resulta de uma deficiência nos serviços internos da empresa que induza o gestor ao erro, sendo esse comportamento desculpável por este ter adotado todas as medidas razoáveis e exigíveis para evitar a ocorrência do ilícito<sup>107</sup>.

Para ANABELA MIRANDA RODRIGUES<sup>108</sup>, o *compliance* empresarial tornou-se hoje um elemento central no debate sobre a responsabilidade penal das pessoas coletivas. O cerne da questão está na possibilidade de a empresa ser penalmente responsabilizada devido ao “*défice de organização*” — ou seja, pela existência de um programa de compliance ineficaz, mal concebido ou deficientemente executado. A responsabilidade penal não é, assim, algo que se transfira da pessoa singular para a pessoa coletiva; é antes consequência da atuação (ou omissão) da própria empresa enquanto entidade organizada<sup>109</sup>. Por isso, essa imputação pode derivar, por um lado, da falta de

---

<sup>104</sup> Cfr. JESÚS-MARÍA SILVA SÁNCHEZ, *Fundamentos del derecho penal de la empresa*, 2.ª ed., Edisofer, Madrid, 2016, p. 238.

<sup>105</sup> Cfr. GERMANO MARQUES DA SILVA, “Imputação da Responsabilidade Penal e Compliance”, *ob. cit.*, p. 316.

<sup>106</sup> *Ibidem*.

<sup>107</sup> *Ibidem*.

<sup>108</sup> Cfr. ANABELA MIRANDA RODRIGUES, *Direito Penal Económico*, *ob. cit.*, pp. 65-66.

<sup>109</sup> Cfr. JUAN ANTONIO LASCURAÍN, “Los programas de cumplimiento como programas de prudencia penal”, *in Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, Ano 25, n.ºs 1-4, 2015, pp. 95-115, p. 101.

diligência da organização ao permitir, por omissão ou falha de controlo, que os seus membros cometam crimes em seu benefício; ou, por outro lado, de uma atuação deliberada da empresa, por meio dos seus mecanismos decisórios, orientada para a prática de comportamentos criminosos.

Com base nesta linha de pensamento, ANABELA MIRANDA RODRIGUES<sup>110</sup> conclui que os crimes cometidos por administradores, diretores ou funcionários não se confundem, necessariamente, com crimes da própria empresa. Em especial, se o ato ilícito implicar violação consciente das regras internas de *compliance*, a imputação penal à entidade não é automaticamente justificada, mesmo que o agente alegue agir em nome da empresa.

A Autora<sup>111</sup> destaca ainda que, ao contrário do que sucede com as pessoas singulares, a imputação penal a uma pessoa coletiva exige uma análise mais ampla no tempo. Não se limita ao momento da infração: envolve a consideração de condutas e circunstâncias anteriores e posteriores, como a estrutura organizativa da empresa, os mecanismos de controlo existentes e o grau de efetividade do programa de *compliance* em vigor.

Na verdade, a finalidade primordial do *compliance* é a de prevenir a ocorrência de ilícitos — inclusive de natureza criminal — e não a de servir como artifício para afastar responsabilidades ou atenuar sanções. Caso fosse utilizado dessa forma, transformar-se-ia num mero expediente para escapar à responsabilização. Para evitar esse desvirtuamento, tanto o legislador quanto as instâncias judiciais e administrativas não devem atribuir valor automático à simples existência formal de programas de *compliance*, mas antes verificar, em cada situação concreta, se tais mecanismos são efetivamente aplicados e incorporados na prática empresarial<sup>112</sup>.

Podemos concluir que a doutrina portuguesa reconhece o potencial do *compliance* para excluir ou atenuar a responsabilidade penal dos administradores, mesmo na ausência de previsão explícita no ordenamento jurídico. . A sua relevância decorre da função de concretização dos deveres de cuidado e vigilância: se o administrador demonstrar ter agido diligentemente, criando mecanismos internos adequados, a imputação da culpa não deve subsistir. Concordamos com GERMANO MARQUES DA SILVA no ponto, acima identificado, de que não é razoável imputar responsabilidade penal a administradores que, de forma diligente, implementaram programas de *compliance* eficazes com o objetivo de prevenir ilícitos. No entanto, esta concordância limita-se à esfera de casos de

---

<sup>110</sup> Cfr. ANABELA MIRANDA RODRIGUES, *Direito Penal Económico*, ob. cit., p. 66.

<sup>111</sup> *Ibidem*.

<sup>112</sup> Cfr. PAULO SOUSA MENDES, “Law enforcement e compliance”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, 2.ª ed., coord. Maria Fernanda Palma / Augusto Silva Dias / Paulo Sousa Mendes, Almedina, Coimbra, 2018, pp. 11-20, pp. 13-14.

negligência ou falhas involuntárias, não se estendendo a crimes dolosos ou situações em que o gestor tenha atuado com intenção de violar normas legais ou éticas.

No contexto em que a responsabilidade é afastada devido à restrição do dever de garante, torna-se pertinente assinalar que a introdução de sistemas de *compliance* cria novos desafios sobre como as responsabilidades são atribuídas dentro das entidades organizacionais<sup>113</sup>. Estes programas formalizam a delegação de funções, permitindo definir com clareza quem é responsável por cada decisão ou tarefa. Dessa forma, tornam-se ferramentas para avaliar se eventuais falhas ou omissões podem ser atribuídas aos administradores ou resultam de responsabilidades delegadas legitimamente.

O *compliance* deve ser entendido não apenas como escudo defensivo, mas como expressão moderna do dever de diligência, funcionando como parâmetro decisivo na avaliação da culpa. Um programa bem estruturado e implementado permite demonstrar que o administrador adotou todas as medidas razoáveis para prevenir ilícitos, transformando a obrigação legal em instrumento efetivo de governança e integridade organizacional.

### **4.3. Obstáculos à Implementação de Programas de Compliance: Cultura Empresarial, Recursos e Estrutura Organizacional**

Como temos vindo a perceber, a implementação de programas de *compliance* não corresponde a um processo linear e automático. Pelo contrário, e conforme analisaremos, a sua concretização enfrenta diversas resistências estruturais, culturais e financeiras. Neste sentido, não basta que os programas existam no seu todo, mas também que os mesmos sejam diligentemente incorporados à cultura da organização.

Como assinala JESÚS-MARÍA SILVA SÁNCHEZ<sup>114</sup>, um dos riscos mais evidentes é o fenómeno dos *paper programs*, isto é, a existência de códigos e planos escritos que não encontram tradução prática no quotidiano empresarial, funcionando apenas como instrumentos de defesa perante a eventual responsabilização penal. Este alerta evidencia que, sem aplicação efetiva, os programas não atingem seu objetivo preventivo.

Alertamos ainda para outra questão que corresponde à ausência de recursos humanos

---

<sup>113</sup> Cfr. SUSANA MARIA AIRES SOUSA, *Questões fundamentais de direito penal da empresa*, Almedina, Coimbra, 2019, p. 135.

<sup>114</sup> Cfr. JESÚS-MARÍA SILVA SÁNCHEZ, *La responsabilidad penal de las personas jurídicas: una perspectiva comparada*, Civitas, Madrid, 2016, p. 148.

especializados nas empresas que, efetivamente, podem tornar difícil a implementação de sistemas que funcionem para além do plano formal. O que, desde logo, nos leva a pensar que a liderança e a gestão de equipas podem comprometer a eficácia destes mecanismos. Este problema não é exclusivo de Portugal: também SCHÜNEMANN<sup>115</sup> alerta que, mesmo em ordenamentos com maior tradição em matéria de *corporate compliance*, como a Alemanha, a eficácia dos programas depende da criação de canais autónomos e independentes de controlo, sob pena de degenerarem em mera fachada.

Em termos comparativos, os ordenamentos norte-americano e alemão oferecem lições relevantes. Nos Estados Unidos, desde os *Federal Sentencing Guidelines* de 1991<sup>116</sup>, a implementação de programas de *compliance* eficazes pode conduzir a uma atenuação substancial da responsabilidade penal da empresa, funcionando como incentivo positivo. Um exemplo concreto está na Secção 8C2.5(f), que prevê reduções no *score* de culpabilidade quando se comprova que o programa existia e era efetivo. Este modelo evidencia uma lógica de *incentivo positivo*, em que o Direito Penal não se limita a punir, mas estimula comportamentos organizacionais responsáveis. Já na Alemanha<sup>117</sup>, a jurisprudência do BGH<sup>118</sup> tem reiteradamente considerado a existência de mecanismos de *compliance* como fator de atenuação da culpa organizacional, ainda que se mantenham reservas quanto à sua eficácia prática. Em várias decisões, o BGH considerou que a adoção de mecanismos de controlo interno pode funcionar como elemento atenuante na determinação da culpa organizacional, influenciando a gravidade das sanções aplicáveis. Este entendimento mostra que, mesmo sem uma base normativa formalizada como a americana, a prática judiciária alemã valoriza os esforços de autorregulação empresarial, premiando a diligência dos administradores que

---

<sup>115</sup> Cfr. BERND SCHÜNEMANN, *Unternehmensstrafrecht*, 2.<sup>a</sup> ed., Carl Heymanns, Colónia, 2014, p. 105.

<sup>116</sup> As Diretrizes Federais de Sentenciamento para Organizações (Federal Sentencing Guidelines for Organizations - FSGO) foram estabelecidas pela Comissão de Sentenciamento dos EUA em 1991. Essas diretrizes incentivam as empresas a implementarem programas de compliance eficazes, oferecendo reduções nas penas se a organização tiver demonstrado diligência na prevenção e deteção de condutas criminosas. Especificamente, a Secção 8C2.5(f) das diretrizes prevê uma redução de três pontos no *score* de culpabilidade se a infração ocorrer apesar de a organização ter implementado um programa de compliance eficaz; vide, GIBSON DUNN GLOBAL LAW FIRM, *Corporate Compliance and U. S. Sentencing Guidelines*, 16 de novembro de 2020, disponível em [gibsondunn.com/wp-content/uploads/2020/11/WebcastSlides-Corporate-Compliance-and-Sentencing-Guidelines-16-NOV-2020.pdf](https://www.gibsondunn.com/wp-content/uploads/2020/11/WebcastSlides-Corporate-Compliance-and-Sentencing-Guidelines-16-NOV-2020.pdf).

<sup>117</sup> Na Alemanha, embora não exista uma responsabilidade penal direta para pessoas jurídicas, a jurisprudência do *Bundesgerichtshof* (Tribunal Federal de Justiça) tem considerado a existência de programas de compliance como um fator atenuante na determinação da culpa organizacional. Por exemplo, em decisões anteriores, o tribunal reconheceu que a implementação de medidas de compliance pode influenciar a avaliação da responsabilidade da empresa em casos de infrações cometidas por seus representantes; vide SIJAD ALLAHVERDIYEV / MARVIN OTHMAN, “«Verbandssanktionengesetz» — Corporate Liability for Germany?», in *German Law Journal*, Vol. 23, n.º 4, 2022, pp. 637-649, disponível em [cambridge.org/core/journals/german-law-journal/article/verbandssanktionengesetz-corporate-liability-for-germany/DC98C79DA36CB354E8782A9B2CDA024C](https://www.cambridge.org/core/journals/german-law-journal/article/verbandssanktionengesetz-corporate-liability-for-germany/DC98C79DA36CB354E8782A9B2CDA024C).

<sup>118</sup> Cfr., por exemplo, Ac. do BGH de 9 de maio de 2017, proc. 1 StR 265/16, disponível em [juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=78723&pos=0&anz=1](https://www.juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=78723&pos=0&anz=1).

investem em sistemas eficazes de prevenção.

No caso português, entendemos que o caminho ainda se encontra em fase inicial. Fora de setores regulados — como financeiro, proteção de dados ou prevenção do branqueamento de capitais — não existe um quadro normativo consolidado que imponha a adoção de programas de *compliance* penal. Na nossa perspetiva, seria desejável que o legislador ponderasse a criação de um regime transversal de *compliance* penal, prevendo incentivos concretos para organizações que demonstrem uma verdadeira cultura de prevenção, sobretudo em áreas particularmente expostas a riscos de corrupção e criminalidade económica, como a contratação pública, a construção e a energia.

Para concluir, parece-nos, ainda, que a eficácia destes programas dependerá menos da sua consagração formal e mais da capacidade de concretização prática, o que exige recursos adequados, formação contínua e, sobretudo, uma transformação cultural. Sem esta mudança, corre-se o risco de perpetuar um modelo defensivo e pouco eficaz. Acresce que Portugal poderá beneficiar de soluções tecnológicas já experimentadas noutros países, como auditorias digitais automatizadas, canais de denúncia protegidos e indicadores objetivos de integridade corporativa, medidas que não só aumentariam a eficiência preventiva como também reforçariam a confiança no sistema empresarial.

Em síntese, os principais obstáculos que identificamos são: a resistência cultural à mudança, a falta de recursos especializados, a fragilidade dos mecanismos de fiscalização e a ausência de incentivos claros para a implementação efetiva. A superação destes desafios exige não apenas um maior esforço legislativo e regulatório, mas também inovação organizacional e tecnológica, sob pena de o *compliance* permanecer um instrumento formal sem impacto real no combate à criminalidade empresarial.

## Considerações Finais

A presente dissertação analisou a responsabilidade penal dos administradores à luz do *compliance* empresarial, com especial atenção para as infrações relacionadas com a corrupção. Partiu-se da constatação de que a expansão da responsabilidade criminal para além da esfera individual, alcançando também as pessoas coletivas, representa uma das transformações mais relevantes do Direito Penal contemporâneo. Este movimento legislativo e doutrinário trouxe consigo um desafio central: definir os limites da imputação penal aos administradores, de forma a evitar tanto a impunidade das estruturas empresariais como a responsabilização excessiva e injusta dos seus dirigentes.

No domínio da corrupção, ficou claro que os administradores ocupam uma posição singular: são simultaneamente potenciais agentes de ilícitos e, sobretudo, garantes do cumprimento dos instrumentos normativos dentro da empresa. A sua responsabilidade penal, seja por ação ou por omissão, deve ser analisada tendo subjacente deveres de cuidado e vigilância que lhes competem, mas também tendo em conta as dificuldades inerentes à gestão de organizações complexas. A corrupção revelou-se, neste estudo, como um campo privilegiado para avaliar os riscos e limites da imputação, dado que exige mecanismos de prevenção eficazes e, ao mesmo tempo, coloca à prova a linha ténue entre responsabilidade individual e responsabilidade organizacional.

Foi nesse enquadramento que emergiu a importância do *compliance*. Ao longo deste estudo, verificou-se que os mecanismos de *compliance* não funcionam como meras ferramentas formais de defesa, mas sim como instrumentos estruturais integrados no próprio organismo estrutural da empresa. Deste modo, a sua função não é apenas reativa, mas também preventiva, contribuindo para uma cultura empresarial ética e transparente. No entanto, ficou igualmente demonstrado que o valor jurídico do *compliance* não reside na sua simples existência formal, mas na sua efetividade dentro da própria estrutura empresarial.

Neste contexto, defende-se que o *compliance* deve ser visto como critério de avaliação da diligência dos administradores e não apenas como escudo defensivo, sem qualquer aplicação prática. Quando devidamente implementado e acompanhado por mecanismos de auditoria independentes, pode servir como fator de eliminação ou atenuação da responsabilidade penal em casos de negligência, mas não pode eliminar a imputação em situações de dolo.

Do ponto de vista crítico, esta dissertação identificou ainda obstáculos relevantes à implementação efetiva do *compliance* em Portugal: a falta de recursos especializados, a resistência

cultural à mudança, a ausência de incentivos claros e a fragmentação normativa fora dos setores mais regulados. Superar estes entraves exige, não apenas reformas legislativas, mas também uma transformação da cultura empresarial, em que a integridade e a transparência sejam entendidas como ativos estratégicos, e não como meras imposições legais.

O futuro, contudo, deve passar por soluções mais inovadoras. Defendemos, por exemplo, que a avaliação da responsabilidade penal dos administradores seja acompanhada por critérios diferenciados de culpa, capazes de distinguir falhas inevitáveis de condutas censuráveis, evitando que os gestores sejam transformados em *bodes expiatórios* de falhas sistêmicas. Do mesmo modo, sugerimos a criação de observatórios setoriais de integridade, com participação conjunta de empresas, reguladores e sociedade civil, destinados a mapear riscos de corrupção e partilhar boas práticas.

No plano tecnológico, podemos olhar para estes temas como uma nova oportunidade para pensar a prevenção, nomeadamente a integração de ferramentas de inteligência artificial e de auditoria como forma de detetar anomalias e fortalecendo o dever de vigilância dos administradores. Em paralelo, os programas deveriam passar a incluir métricas éticas e sociais, avaliando não apenas a conformidade jurídica, mas também o impacto reputacional e a confiança gerada junto da comunidade, dos trabalhadores e dos clientes/parceiros.

Em conclusão, este estudo demonstrou que a responsabilidade penal dos administradores, no âmbito do *compliance* empresarial, não pode ser visto como algo estático, na medida em que está em constante mudança e em conformidade com as exigências do mercado, da sociedade e das novas alterações legislativas. O administrador do futuro não pode ser apenas um sujeito passivo de normas repressoras, mas antes um agente ativo capaz de cativar o mercado e clientes, com uma estrutura organizacional e mecanismos devidamente compostos e implementados.

## Bibliografia

ABREU, Jorge Coutinho de,

——, “Deveres de cuidado e de lealdade dos administradores e interesse social”, in *Reformas do Código das Sociedades*, org. IDET, Almedina, Coimbra, 2007, pp. 15-47;

——, *Responsabilidade civil dos administradores de sociedades*, 2.<sup>a</sup> ed., Almedina, Coimbra, 2010.

ALBUQUERQUE, Paulo Pinto de, *Comentário do Código Penal à luz da Constituição da República e da Convenção Europeia dos Direitos do Homem*, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2008.

ALLAHVERDIYEV, Sijad / OTHMAN, Marvin, “«Verbandssanktionengesetz» — Corporate Liability for Germany?”, in *German Law Journal*, Vol. 23, n.º 4, 2022, pp. 637-649, disponível em [cambridge.org/core/journals/german-law-journal/article/verbandssanktionengesetz-corporate-liability-for-germany/DC98C79DA36CB354E8782A9B2CDA024C](https://www.cambridge.org/core/journals/german-law-journal/article/verbandssanktionengesetz-corporate-liability-for-germany/DC98C79DA36CB354E8782A9B2CDA024C).

ALMEIDA, António Pereira de, *Sociedades Comerciais e Valores Mobiliários*, 5.<sup>a</sup> ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2008.

BRITO, Teresa Quintela de, “Lei n.º 94/2021: novos critérios de imputação de responsabilidade penal aos entes colectivos, responsabilização da sociedade-mãe e (ir)relevância dos programas de compliance”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, org. Paulo Sousa Mendes / Teresa Quintela de Brito / Rui Soares Pereira / José Neves da Costa / Miguel Câmara Machado, Almedina, Coimbra, 2023, pp. 335-341.

CÂMARA, Paulo, “O governo das sociedades e os deveres fiduciários”, in *Jornadas «Sociedades abertas, valores mobiliários e intermediação financeira»*, coord. Maria Fátima Ribeiro, Almedina, Coimbra, 2007, pp. 163-179.

CARVALHO, José Manuel Tomé de / SANTOS, Hugo Luz dos, “Do Direito Penal das Sociedades Comerciais, revisitado à luz da Estratégia Nacional do Combate à Corrupção”, in *Corrupção em Portugal*, org. Paulo Pinto de Albuquerque / Rui Cardoso / Sónia Moura, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2021, pp. 343-360.

CHOCLÁN MONTALVO, José Antonio, *Deber de cuidado y delito imprudente*, Bosch, Barcelona 1998.

COSTA, José Faria, *Aspectos Fundamentais da Problemática da Responsabilidade Objectiva no Direito Penal Português*, Universidade de Coimbra, Coimbra, 1981.

COSTA, Ricardo, “Responsabilidade dos administradores e business judgment rule”, in *Reformas do Código das Sociedades*, org. IDET, Almedina, Coimbra, 2007, pp. 49-86.

DIAS, Jorge Figueiredo,

——, *Direito Penal: Parte Geral: Questões Fundamentais: A Doutrina Geral do Crime*, Tomo I, 3.<sup>a</sup> ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2019;

——, “Para uma dogmática do Direito Penal Secundário”, in *Direito Penal Económico e Europeu – Textos Doutrinários*, Coimbra Editora, Coimbra, 1998, pp. 35-74;

——, “Pressupostos da punição e causas que excluem a ilicitude e a culpa”, in *Jornadas de Direito Criminal*, CEJ, Lisboa, 1983, pp. 39-83.

FERREIRA, Manuel Cavaleiro, *Lições de Direito Penal*, Almedina, Coimbra, 2010.

GERALDO, Tiago, “A responsabilidade penal do compliance officer: fundamentos e limites do dever de auto-vigilância empresarial”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, 2.<sup>a</sup> ed., coord. Maria Fernanda Palma / Augusto Silva Dias / Paulo Sousa Mendes, Almedina, Coimbra, 2018, pp. 267-301, pp. 275-277.

GIBSON DUNN GLOBAL LAW FIRM, *Corporate Compliance and U. S. Sentencing Guidelines*, 16 de novembro de 2020, disponível em [gibsondunn.com/wp-content/uploads/2020/11/WebcastSlides-Corporate-Compliance-and-Sentencing-Guidelines-16-NOV-2020.pdf](https://www.gibsondunn.com/wp-content/uploads/2020/11/WebcastSlides-Corporate-Compliance-and-Sentencing-Guidelines-16-NOV-2020.pdf).

HERNÁNDEZ PLASENCIA, José Ulisses, *La autoria mediata en Derecho Penal*, Comares, Granada, 1996.

JAKOBS, Gunther, *Derecho Penal, Parte Geral*, 2.<sup>a</sup> ed., Marcial Pons, Madrid, 1997.

JESCHECK, Hans-Heinrich / WEIGEND, Thomas, *Tratado de Derecho Penal – Parte General*, 5.<sup>a</sup> ed., Comares, Granada, 2002.

LASCURAÍN, Juan Antonio, “Los programas de cumplimiento como programas de prudencia penal”, in *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*, Ano 25, n.ºs 1-4, 2015, pp. 95-115.

LOURENÇO, Naldemar, “Responsabilidade penal das pessoas coletivas. Societas delinquere non potest”, in *JURIS. Revista da Faculdade de Direito da Universidade Católica de Angola*, vol. 1, n.º 2, 2016, pp. 89-111.

LUZÓN PEÑA, Diego-Manuel, *Derecho Penal de la circulación*, 2.<sup>a</sup> ed., PPU, Barcelona, 1990.

MARÍN ESPINOSA CEBALLOS, Elena B., *Criminalidad de Empresa*, Tirant lo Blanch, Valência, 2002.

MENDES, Paulo Sousa, “Law enforcement e compliance”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, 2.<sup>a</sup> ed., coord. Maria Fernanda Palma / Augusto Silva Dias / Paulo Sousa Mendes, Almedina, Coimbra, 2018, pp. 11-20.

OLIVEIRA, Thiago de, “Compliance Anticorrupção: arcabouço normativo brasileiro e internacional”,

- in Revista Jurídica Luso-Brasileira*, Ano 5, n.º 6, 2019, pp. 1987-2018, p. 1990, disponível em [cidp.pt/revistas/rjlb/2019/6/2019\\_06\\_1987\\_2018.pdf](http://cidp.pt/revistas/rjlb/2019/6/2019_06_1987_2018.pdf).
- REIS, Nuno Trigo dos, “Os deveres de lealdade dos administradores de sociedades comerciais”, in *Temas de Direito Comercial*, Cadernos O Direito n.º 4, Almedina, Coimbra, 2009, pp. 279-419.
- RODRIGUES, Anabela Miranda, *Direito Penal Económico - Uma Política Criminal na Era Compliance*, Almedina, Coimbra, 2019.
- SANTOS, Hugo Luz dos, *A Responsabilidade Penal dos Entes Colectivos na Esfera do Compliance - E depois da Lei N.º 94/2021, de 21 de dezembro?*, Nova Causa/Edições Jurídicas, Braga, 2022.
- SCHULENBURG, Johanna, “Relaciones dogmáticas entre bien jurídico, estructura del delito e imputación objetiva”, in *La Teoría del Bien Jurídico*, 2.ª ed., coord. Roland Hefendehl, Marcial Pons, Madrid/Barcelona, 2016, pp. 349-364.
- SCHÜNEMANN, Bernd,  
——, *Temas actuales y permanentes del Derecho Penal despues del milenio*, Tecnos, Madrid, 2002.  
——, *Unternehmensstrafrecht*, 2.ª ed., Carl Heymanns, Colónia, 2014.
- SILVA, Germano Marques da,  
——, “Imputação da Responsabilidade Penal e Compliance”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, org. Paulo Sousa Mendes / Teresa Quintela de Brito / Rui Soares Pereira / José Neves da Costa / Miguel Câmara Machado, Almedina, Coimbra, 2023, pp. 315-333;  
——, “Recensão do livro de Hugo Luz dos Santos: a responsabilidade penal dos entes colectivos na esfera do compliance // E depois da lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro?”, in *Católica Law Review*, vol. VII, n.º 3, 2023, pp. 151-156;  
——, *Responsabilidade penal das sociedades e dos seus administradores e representantes*, Verbo, Lisboa, 2009;  
——, *Responsabilidade penal dos dirigentes das sociedades*, Universidade Católica, Lisboa, 2021.
- SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María,  
——, *Fundamentos del derecho penal de la empresa*, 2.ª ed., Edisofer, Madrid, 2016;  
——, *La responsabilidad penal de las personas jurídicas: una perspectiva comparada*, Civitas, Madrid, 2016.
- SOTO, Juan Manuel, *La empresa como ser vivo*, Granica, Barcelona, 2005.

SOUSA, Susana Maria Aires, *Questões fundamentais de direito penal da empresa*, Almedina, Coimbra, 2019.

TRIUNFANTE, Armando, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, Coimbra Editora, Coimbra, 2007.

VALE, Alexandre Lucena e, “Liderança empresarial e compliance : sem liderança não há compliance e sem compliance não há liderança (por muito tempo)”, in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Responsabilidade Empresarial*, org. Paulo Sousa Mendes / Teresa Quintela de Brito / Rui Soares Pereira / José Neves da Costa / Miguel Câmara Machado, Almedina, Coimbra, 2023, pp. 223-262.

VASCONCELOS, Pedro Pais de,

——, “«Business judgment rule», deveres de cuidado e de lealdade, ilicitude e culpa e o artigo 64.º do Código das Sociedades Comerciais”, in *DSR*, Ano 1, Vol. 2, 2009, pp. 41-79;

——, “Responsabilidade civil dos gestores das sociedades comerciais”, in *DSR*, Ano 1, Vol. 1, 2009, pp. 11-32.

VENTURA, Raúl, *Sociedades por Quotas*, Vol. II, Coimbra Editora, Coimbra, 1989.

## **Jurisprudência**

### Nacional

(disponíveis em [dgsi.pt](http://dgsi.pt))

#### *Supremo Tribunal de Justiça*

—, Ac. do STJ de 13 de novembro de 2014, proc. 249/11.0PECBR.C1.S1, relatora HELENA MONIZ.

#### *Tribunal da Relação de Coimbra*

—, Ac. do TRC de 1 de outubro de 2008, proc. 247/94.7JAAVR.C1, relator FERNANDO VENTURA.

#### *Tribunal da Relação de Lisboa*

—, Ac. do TRL de 22 de abril de 2010, proc. 263/06.8JFLSB.L1-9, relator ABRUNHOSA DE CARVALHO;

—, Ac. do TRL de 13 de julho de 2010, proc. 712/00.9JFLSB.L1-5, relator CARLOS ESPÍRITO SANTO.

### Internacional

*Bundesgerichtshof* (disponível em [juris.bundesgerichtshof.de](http://juris.bundesgerichtshof.de)).

—, Ac. do BGH de 9 de maio de 2017, proc. 1 StR 265/16.

## **Legislação**

### Nacional

*Decreto-Lei n.º 630/76, de 28 de julho*, que estabelece novas incriminações para a prática de determinados atos ou operações cambiais.

*Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de janeiro*, relativo às infrações antieconómicas e contra a saúde pública, com as subseqüentes alterações até à Lei n.º 4/2024, de 15 de janeiro.

*Código das Sociedades Comerciais*, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, com as subseqüentes alterações até ao Decreto-Lei n.º 114-D/2023, de 5 de dezembro.

*Lei n.º 20/2008, de 21 de abril*, que cria o novo regime penal de corrupção no comércio internacional e no sector privado, dando cumprimento à Decisão Quadro n.º 2003/568/JAI, do Conselho, de 22 de Julho.

*Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto*, estabelece medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo.

*Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro*, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção.

*Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro*, que estabelece o Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União.

*Lei n.º 94/2021, de 21 de dezembro*, que aprova medidas previstas na Estratégia Nacional Anticorrupção, alterando o Código Penal, o Código de Processo Penal e leis conexas.

### Internacional

*Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016*, Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados da União Europeia.

*Diretiva (UE) 2018/1673 do Parlamento e do Conselho, de 23 de outubro de 2018*, relativa ao combate ao branqueamento de capitais através do Direito Penal.

*Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019*, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do Direito da União.

## **Instrumentos normativos**

### Nacional

BANCO DE PORTUGAL, *Aviso n.º 5/2008 de 1 de julho*, que estabelece os requisitos de controlo interno aplicáveis às instituições sujeitas à supervisão do Banco de Portugal.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, *Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024*, ([justica.gov.pt/Portals/0/Estrategia%20Nacional%20de%20Combate%20a%20Corrupcao%20-%20ENCC.pdf](https://justica.gov.pt/Portals/0/Estrategia%20Nacional%20de%20Combate%20a%20Corrupcao%20-%20ENCC.pdf)).

### Internacional

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. *Federal Sentencing Guidelines Manual*, Chapter 8, “Sentencing of Organizations”, 1991.

CONSELHO DA EUROPA,

—, *Group of States Against Corruption — GRECO*, 1 de maio de 1999 ([coe.int/en/web/greco](https://coe.int/en/web/greco));

—, *Convenção Penal sobre a Corrupção do Conselho da Europa*, 1999 ([dcjri.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao\\_penal\\_sobre\\_corrucao](https://dcjri.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_penal_sobre_corrucao)).

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, *Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção*, Mérida, 2003 ([eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/united-nations-convention-against-corruption](https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/united-nations-convention-against-corruption)).

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>10</b>
<b>Capítulo I — A Responsabilidade Penal dos Administradores: Fundamentos e Enquadramento Jurídico</b> .....	<b>12</b>
1.1. O Papel do Administrador na Estrutura Empresarial: Deveres Fundamentais da Administração .....	12
1.2. A Relação entre a Responsabilidade Penal da Empresa e a do Administrador: Análise da Imputação Conjunta.....	15
<b>Capítulo II — Natureza e Limites na Responsabilidade Penal dos Administradores</b> .....	<b>20</b>
2.1. Os Desafios da Imputação Individual de Culpa no Contexto Empresarial - A Perspetiva da Culpabilidade por Inação .....	20
2.2. O Dever de Garante no Código Penal (Artigo 10.º, n.º 2): A Função de Vigilância dos Administradores.....	23
2.3. Responsabilidade Penal dos Administradores: Dolo e Negligência no Contexto Empresarial .....	26
2.3.1. Crimes Dolosos.....	26
2.3.2. Crimes Negligentes.....	27
<b>Capítulo III – O <i>Compliance</i> em Matéria de Corrupção</b> .....	<b>30</b>
3.1. A Centralidade do <i>Compliance</i> na Prevenção da Corrupção.....	30
3.2. Medidas e Instrumentos Práticos de <i>Compliance</i> Anticorrupção .....	32
3.3. Reflexão sobre a Responsabilidade Penal dos Administradores e os Programas de <i>Compliance</i> na Prevenção da Corrupção em Portugal.....	36
3.4. O Risco do <i>Compliance de Fachada</i> no Combate à Corrupção .....	37
<b>Capítulo IV – O <i>Compliance</i> Empresarial como Ferramenta de Prevenção de Infrações e Mitigação de Responsabilidade Penal</b> .....	<b>39</b>
4.1. A Evolução do <i>Compliance</i> Empresarial em Portugal: Da Autorregulação à Prevenção Ativa de Ilícitos Penal .....	39
4.2. O Potencial do <i>Compliance</i> na Exclusão ou Mitigação da Responsabilidade Penal dos Administradores.....	43
4.3. Obstáculos à Implementação de Programas de <i>Compliance</i> : Cultura Empresarial, Recursos e Estrutura Organizacional .....	46
<b>Considerações Finais</b> .....	<b>49</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>51</b>
<b>Jurisprudência</b> .....	<b>55</b>
<b>Legislação</b> .....	<b>56</b>
<b>Instrumentos normativos</b> .....	<b>57</b>