

# ULP LAW REVIEW

## REVISTA DE DIREITO DA UL-P

VOL. 17 N. 1 [2023]

ARTICLES  
DOCTRINA

Mónica Nogueira Maia

Compliance Empresarial E (Des)Igualdade De Género  
Nos Conselhos De Administração



UNIVERSIDADE  
LUSÓFONA

CENTRO  
UNIVERSITÁRIO  
PORTO

# ULPLR

ULP LAW REVIEW  
REVISTA DE DIREITO DA UL-P  
BI ANUAL | BI ANUAL

# COMPLIANCE EMPRESARIAL E (DES)IGUALDADE DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

MÓNICA NOGUEIRA MAIA<sup>1</sup>

## ABSTRACT

The institute of corporate governance and compliance is in constant development, always having as its specific purpose the good management of society. The existence of these institutes is clear from the constant need for transparency, ethics and trust between all details of the company. In this work we will study the importance of these institutes and what role they will play in mitigating the risks of illicit activities and also, the preponderant role in the creation of (compliance) programs that combat the gender (in)equality that still exists on boards of directors. Therefore, we will carry out a normative analysis of the existing Resolutions and Laws that are in line with the attempt to combat gender inequality, and we will try to understand what must be done so that this contrast between genders ceases to exist.

## KEY WORDS

Corporate Governance; Compliance; Gender (in)equality

## I – CORPORATE GOVERNANCE: CONCEITO

Uma das primeiras definições de corporate governance, também entendido entre nós como governo das sociedades, surgiu com o Relatório do Comité Cadbury, de dezembro de 1992: “O governo das sociedades é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Os Conselhos de Administração são responsáveis pelo governo das suas empresas. O papel dos acionistas no governo é nomear os administradores e os auditores e certificarem-se de que é implementada uma estrutura apropriada para o governo da sociedade” (Davies, 2006, p. 4).

Dez anos mais tarde, com o Relatório Higgs, foi dada uma nova perspetiva ao conceito de corporate governance: “O governo das sociedades fornece uma arquitetura de responsabilização – as estruturas e os processos para garantir que as empresas são geridas de acordo com os interesses dos seus proprietários” (Davies, 2006, p. 4).

Posteriormente, foi com o Relatório da OCDE, que surge uma definição de corporate governance, sendo “um sistema através do qual as empresas são geridas e controladas, especificando assim quais os direitos e responsabilidades entre todos os intervenientes da empresa, desde o topo até à base da estrutura organizacional”. O objetivo deste governo das sociedades é

1 Advogada Estagiária. Mestre em Direito, na vertente em Ciências Jurídico-Empresariais, pela Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto. Pós-Graduada em Registos e Notariado, pela Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto. Detentora de Curso Avançado em Compliance pelo Instituto CRIAP.

ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade, necessário para fomentar o investimento a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade empresarial. Ao conseguir-se isto, estaremos diante um crescimento mais forte, bem como, perante sociedades mais inclusivas (OECD, 2016, p. 7).

JORGE MANUEL COUTINHO DE ABREU entende que a “[g]overnança (ou governo) das sociedades designa o complexo das regras (legais, estatutárias, jurisprudenciais, deontológicas), instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo (ou fiscalização) das sociedades” (Abreu, 2010, p. 7).

Podemos, ainda, definir corporate governance, de acordo com um sentido mais restrito, conforme faz PEDRO MAIA, entendendo que o mesmo “centra-se nas relações internas da sociedade, o que remete para a análise das competências de cada um dos órgãos, bem como para a apreciação dos direitos e deveres dos respetivos membros” (Furtado, 2012, p. 45).

Apesar de termos diversas definições, facilmente entendemos que todas levam à mesma conclusão, tratando-se, portanto, do “conjunto de matérias oriundas de gestão, mas que colocam problemas e desafios em termos de ordenação de comportamentos de dever-ser, assim assumindo relevância para o Direito” (Borges, 2011, p. 269).

Em suma, o corporate governance pretende equilibrar os interesses das muitas partes interessadas de uma empresa, indo dos acionistas aos clientes e fornecedores, bem como, financiadores, governo e toda a comunidade. Isto é concretizado através da existência de regras, políticas e controlos para direcionar o comportamento da sociedade no caminho mais correto e ético.

Em Portugal existe o Instituto Português de Corporate Governance, sendo ele uma associação de direito privado,

sem fins lucrativas, constituída em 2003 que “visa promover a difusão das boas práticas do governo societário como instrumento incontornável para a eficiência económica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira, fundados num modelo recomendatório que partilha a autorregulação”.

Na génese do IPCG surge a tentativa de “trazer níveis superiores de transparência, rigor e sofisticação às empresas” (Pinto, 2013, p. 17).

Com o passar do tempo foram surgindo diferentes modelos de governo societário, indo, desde logo, do modelo clássico, ao modelo germânico e ao modelo anglo-saxónico, frutos da Reforma de 2006.

O modelo clássico é o modelo de organização do governo das sociedades com maior nível de implementação em Portugal, uma vez que, foi também o primeiro a surgir. Neste modelo, conforme nos explica JOSÉ PINTO DA COSTA, a administração é conduzida, maioritariamente, por um conselho de administração ou através de uma comissão executiva ou ainda optando por um administrador único (Costa, 2013, p. 17). Ainda na ótica do autor mencionado *a priori*, o modelo germânico comporta um conselho de administração executivo e um órgão de fiscalização, designado por conselho geral e de supervisão, sendo que, em determinados momentos pode possuir igualmente poderes de gestão executiva, conforme nos indica o art.º 442 do CSC. Por fim, seguindo o entendimento de JOSÉ PINTO DA COSTA, o modelo anglo-saxónico detém a gestão da sociedade exclusiva a um órgão de administração. No entanto, distingue-se do modelo clássico pelo facto de existir, no âmbito deste órgão de administração, um órgão fiscalizador, designado por comissão de auditoria, composto por, no mínimo, três membros.

## II – PRINCÍPIOS REGULADORES DO CORPORATE GOVERNANCE

Os princípios refletem valores universais e estão relacionados com o comportamento humano, uma vez que, refletem os normativos de uma sociedade e suas expectativas. A força que os princípios detêm em si mesmos corresponde à aceitação geral e à capacidade de gerar confiança entre os indivíduos.

Foi, portanto, com o Comité Nolan, em 1995, que se estabeleceram os Sete Princípios da Vida Pública (*The Seven Principles of Public Life*), sendo eles: altruísmo, integridade, objetividade, abertura, honestidade, responsabilização e liderança.

Estabeleceu-se ainda um outro conjunto de princípios com a OCDE em 1998, sendo eles: equidade, transparência, responsabilização e responsabilidade (Davies, 2006, p. 17-18).

A principal intenção da implementação destes princípios é, apenas, a de influenciar a conduta, de forma a construir-se confiança entre as relações.

## III – COMPLIANCE

### a) Conceito

Compliance surge do verbo inglês “*to comply*” que forma a expressão “*in compliance with*”, que significa “obedecer”, “executar”, “fazer”, “seguir as regras”, “respeitar”, “agir de acordo com a regra”. Dito por outras palavras, *compliance*, é manter-se em conformidade com determinada norma, comando ou instrução. Assim, conforme entende SEBASTIÃO NÓBREGA PIZARRO “*ignorar ou não aplicar o compliance significa estar em não-compliance*” (Pizarro, 2016, p. 12).

ROTSCH entende que o compliance deve ser visto

como “o princípio vigente em qualquer ordenamento estadual, de que as empresas e os seus órgãos devem atuar em conformidade com o direito vigente” (Rodrigues, 2022, p. 21). Por outro lado, TERESA QUINTELA DE BRITO entende que o significado de compliance deve ser entendido não apenas como conformidade ao Direito, mas também como “*adoção de regras e processos intraempresariais que garantam que o cumprimento do Direito não é fruto do acaso, de um compromisso individual ou de interesses parciais de um departamento, antes corresponde a uma arquitetura de compliance coerente e onnipresente*” (Rodrigues, 2022, p. 21-22).

Resumidamente, o compliance deve estar sempre associado ao conceito de cumprimento voluntário, isto é, deve estar sempre dependente da vontade daquele que o pratica, uma vez que implica segurança, qualidade e integridade.

### b) Evolução histórica

Foi com a aprovação do *Food and Drug Act* e a criação da *Food and Drug Administration*, em 1960 nos Estados Unidos, que se iniciaram as primeiras funções regulatórias relativas ao compliance. A partir da FDA o governo norte-americano criou um modelo de fiscalização, através do qual regulava as atividades da indústria alimentar e da indústria farmacêutica (Rodrigues, 2019). Este tornou-se no primeiro passo na implementação de um modelo centralizado.

Os programas de compliance, conhecidos como o são hoje, surgiram através da legislação norte-americana, com a Prudential Securities, em 1950, a regulação da Securities and Exchange Commission, em 1960 e a criação do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), em 1997 (Rodrigues, 2022, p. 19).

### c) Programas de compliance

O conceito de compliance começou a crescer através do incremento de programas nas empresas que pretendem “*mi-*

*norar os riscos de responsabilização das sociedades comerciais e respetivos dirigentes nos âmbitos civil, contraordenacional e até criminal e, com isso, a defender genericamente os interessados (stakeholders – traduzido para o português, queremos dizer público de interesse, i.e., parte interessada; assim sendo, os stakeholders dizem respeito a todos aqueles que possuem interesse na gestão da empresa e nos seus resultados)”* (Mendes, 2018, p. 11). Resumidamente, estes programas pretendem evitar a prática de atos ilícitos criminais, como por exemplo, a corrupção, o branqueamento de capitais, entre outros, e ainda, prevenir a responsabilização penal individual de dirigentes e trabalhadores de uma organização.

PAULO DE SOUSA MENDES explica, e bem, que os programas de compliance não servem para isentar os seus destinatários de responsabilidades, mas sim, criar hábitos que permitam evitar que esta responsabilidade nasça, ou seja, que se cometam infrações. Não obstante, se mesmo assim, haja ilícitos, estes mesmos programas detêm em si a responsabilidade de determinar as sanções a aplicar. Em suma, estes programas terão impacto *“na avaliação da responsabilidade (coletiva ou individual) e na determinação de sanções aplicáveis”* (Mendes, 2018, p. 14).

O Código Penal faz um enquadramento do que foi dito nos artigos 11º, n.º 6 e 72º, n.º 2, alínea a). No Regime Jurídico da Concorrência (Lei n.º 19/2012, de 8 de maio) o art.º 69º, n.º 1 faz-se igual referência.

Como percebemos, um programa de compliance não é suficiente para eliminar os riscos de ilícitos penais ou ainda, eliminar a responsabilidade penal pelos eventuais crimes. Todavia, estes programas são importantes para desenvolver e melhorar continuamente um sistema de gestão em conformidade com o Direito. O termo continuamente mostra-se muito relevante uma vez que, o compliance não pode ser reduzido a algo estático, já que se encontra em constante

desenvolvimento, devendo adaptar-se aos novos tempos e às novas leis. Assim, o compliance não deve ter como finalidade única e exclusiva a mera satisfação de deveres de controlo e vigilância, mas também, prevenir fatores que possam gerar potenciais atos ilícitos, conforme nos explica ANDRÉ ALFAR RODRIGUES. É importante referir ainda que esta obrigação de evolução constante verifica-se, não só para a sociedade, bem como para os seus funcionários, cabendo à entidade empregadora fornecer a formação adequada para que este desenvolvimento se verifique.

Portanto, o compliance traduz-se em sistemas de controlo de cumprimento, tendo como objetivo minorar os riscos da responsabilização das sociedades e dos seus dirigentes (Stucke, 2013), devendo: abranger uma avaliação dos riscos; abarcar questões como a formação dos colaboradores; dispor e estabelecer quais os canais de comunicação entre o *compliance officer* e os demais colaboradores; garantir a existência de mecanismos eficientes e confiáveis, onde os funcionários possam denunciar de forma anónima eventuais violações à lei ou a regulamentos da empresa, sem temer possíveis sanções pela entidade empregadora (Rodrigues, 2022, p. 59). Ainda a propósito do *compliance officer*, há a explicar que é aquele que está encarregue pelos programas de compliance, isto é, pela boa concretização dos mesmos. Dito por outras palavras, o compliance officer constitui uma trave-mestra para evitar a prática de ilícitos.

FILIPA MARQUES JÚNIOR, JOÃO MEDEIROS e ANDRÉ ALFAR RODRIGUES estão de acordo que os programas de compliance passam, necessariamente, pelos seguintes passos: *“a) análise de risco (gerais e específicos da atividade); b) elaboração de códigos de conduta e regulamentos internos; c) monitorização, controlo e comunicação; d) investigação e processos disciplinares; e) educação e formação dos colaboradores”* (Júnior, 2018, p. 136).

## V – (DES)IGUALDADE DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

### a) Breve contextualização

A participação feminina no mercado de trabalho nem sempre foi vista como o é hoje, uma vez que, nos primórdios a mulher só trabalhava em casa, nas lides domésticas. Com o passar do tempo o papel da mulher foi também mudando, passando a mesma a ser vista como força de trabalho e podendo então exercer trabalhos já antes praticados por homens.

Foi em 1975 que a ONU consagrou o Dia Internacional das Mulheres, a 8 de março, e que se começou a ver afastada a ideia de que o sexo feminino é o sexo frágil.

Deste modo, é indiscutível o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, todavia, este aumento nem sempre se traduz na equidade de acesso aos cargos de administração ou direção. É neste sentido que se torna importante colocar em prática os princípios do compliance (minorar os riscos de condutas indesejáveis, sendo elas de que tipo forem, bem como, os seus potenciais efeitos nocivos, bem como, “*identificar problemas, procurando minorá-los da melhor forma possível*” (Rodrigues, 2022, p. 29). Partindo deste mote, e por sabermos que ainda não existe paridade de género nos conselhos de administração, vamos iniciar a análise do problema e perceber em que termos pode o compliance, aliado à normatização que se vai criar, atuar.

### b) A (des)igualdade de género em números

Partindo dos dados divulgados pelo EIGE, no que se refere ao equilíbrio de género nos órgãos societários verifica-se que, 33% dos membros de conselho de administração das maiores empresas cotadas em bolsa são representados por

mulheres, estando ainda longe de se atingir a igualdade. Não obstante, não podemos deixar de mencionar que atualmente a França ocupa o primeiro lugar, entre os países da Europa, no que diz respeito ao equilíbrio de género, verificando-se uma percentagem de 45,2% de mulheres a ocupar o conselho de administração.

Apesar de a média europeia ainda estar longe de atingir a igualdade, não podemos negar que tem havido, a cada ano que passa, um aumento percentual, sendo que, desde 2017, houve um aumento de 8,4% (passando de 24,6% em 2017, para 33% em 2022).

Falando agora de Portugal e partindo igualmente do ano de 2017, observou-se um aumento percentual de 18,8% (passando de 15,5% em 2017, para 33,3% em 2022).

A partir do ano 2017 uma vez que, em Portugal, neste ano surgiu a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, em Portugal, referente ao Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa, onde se encontravam definidos os mínimos obrigatórios de pessoas de cada género.

## VI – A NORMATIZAÇÃO EM PORTUGAL

Uma das tarefas fundamentais do Estado é a de promover a igualdade entre homens e mulheres, nos termos do art.º 9º, alínea h) da Constituição da República Portuguesa. Apesar de existirem um conjunto de iniciativas que incentivam à igualdade de género no mercado de trabalho, a verdade é que persiste a desigualdade e, por forma a colmatar a presente situação, medidas mais concretas tiveram de ser tomadas.

Podemos, desde já adiantar que o compliance terá aqui um papel preponderante na prossecução do fim visado pelas Resoluções e Lei que se seguem, devendo fazer com que as

mesmas sejam cumpridas, de forma a nenhuma empresa cair num ilícito.

#### **a) Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012**

Em março de 2012 foi aprovada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012 onde se estabeleceu a obrigatoriedade de adoção de programas com o propósito de promover um equilíbrio entre homens e mulheres nos cargos de administração das empresas para o setor empresarial do Estado, sendo igualmente recomendado para o setor empresarial privado, especialmente às empresas cotadas em bolsa.

Neste momento verificou-se logo uma subida percentual na participação feminina nos conselhos de administração, tal como, no cargo de direção. No entanto, as mudanças não ficavam por aqui.

#### **b) Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013**

Foi através desta Resolução que se aprovou o V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017, sendo que, entre os objetivos estabelecidos neste plano, o enfoque vai para um que pretendia a *“implementação de planos para a igualdade nas empresas privadas e monitorizar o cumprimento das normas relativas à implementação desses planos no setor empresarial do Estado”*.

#### **c) Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014 e n.º 11-A/2015**

No seguimento desta Resolução apareceram outras duas: a Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014 que estabelecia um conjunto de medidas que pretendiam opor-se à desigualdade salarial penalizadora das mulheres, e ainda a Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015 que tinha como objetivo principal a celebração de compromisso

com as empresas cotadas em bolsa, pressupondo, por parte das empresas, a reserva de 30% para o sexo feminino nos conselhos de administração.

#### **d) Lei n.º 62/2017**

A Lei n.º 62/2017, refere-se ao Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Aliada a esta lei devem existir programas de compliance, em cada empresa existente aqui designada, de forma a dar continuidade aos esforços preconizados para conseguirem ir em direção a uma igualdade de género, passando, verdadeiramente pelo cumprimento da Lei e dos limiares estabelecidos.

Deste modo, logo no artigo 1º desta Lei, define-se o objetivo da mesma, sendo o de estabelecer *“o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa”*. Neste mesmo artigo, prevê-se ainda que os limiares mínimos sejam cumpridos, uma vez que, em caso de incumprimento existirão sanções.

Relativamente à mencionada proporção de pessoas de cada género, os artigos 4º e 5º definem o seguinte:

a) No que diz respeito ao setor público empresarial, *“a proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3%, a partir de 1 de janeiro de 2018”*.

b) Relativamente a empresas cotadas em bolsa, *“a proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3%, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020”*.

Em caso de incumprimentos segue-se o art.º 6º com as respetivas sanções.

Em relação ao setor público empresarial, o incumprimento consubstanciará na nulidade do ato de designação para os órgãos de administração e de fiscalização, devendo os membros do Governo responsáveis pelo setor de atividade apresentar novas propostas que cumpram o limiar dos 33,3%, no prazo de 90 dias.

No que diz respeito às empresas cotadas em bolsa, determina-se a declaração do incumprimento e do carácter provisório do ato de designação, pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, dispondo as mesmas de 90 dias para procederem à respetiva regularização. Nos termos do n.º 2 do art.º 6, deve ser convocada assembleia geral eletiva de forma a sanar o incumprimento.

Conforme explana o n.º 3 do art.º 6º, se o incumprimento se verificar passados os 90 dias, será aplicada uma repressão registada ao infrator e a publicitação integral da mesma num registo público, disponibilizado para o efeito nos sítios da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego e da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, a regulamentar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da economia e da igualdade de género.

Em caso de manutenção deste incumprimento, ultrapassado um período superior a 360 dias, nos termos do n.º 4 do artigo referido acima, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários aplica uma sanção pecuniária compulsória. Esta sanção é precedida da audiência prévia da empresa visada.

É importante, e determinante, para se conseguirem verificar resultados com a adição de modelos de compliance, que o cumprimento seja averiguado e que o incumprimento

seja, efetivamente, punido, nos casos em que se verifique. A verdade é que, na maior parte das empresas, as mesmas funcionam apenas quando as consequências surgem e, se a política de incumprimento se verificasse de uma forma eficaz, as probabilidades dessa mesma empresa, e de outras, adotarem as devidas medidas de uma forma atempada, seria substancialmente maior. Além disso, ao verificar-se a criação de estatísticas sobre estas mesmas consequências, criar-se-ia maior grau de confiança no sistema de controlo, bem como, uma mudança de perspetiva no respeitante ao *compliance* e à sua importância.

## VII – COMPLY OR EXPLAIN

Através desta análise normativa conseguimos retirar a necessidade de aplicação de programas de compliance como método supletivo, mas ao mesmo tempo essencial, para se conseguir chegar ao cumprimento da lei, um dos princípios fundamentais do compliance.

No âmbito do compliance nasce um princípio designado de *comply or explain*, isto é, a empresa deve cumprir as recomendações existentes, sendo que, se não o fizer, deve explicar o seu não cumprimento. Este princípio pretende gerir o cumprimento de disposições que não são juridicamente vinculativas, bem como daquelas que o são, com a diferença que nesta última existirão sanções regulamentadas por lei. Com isto, conseguimos entender que este princípio consiste numa excelente maneira de tornar o cumprimento destas recomendações mais efetivo e respeitoso, sendo, desta forma, um bom uso de meios para atingir o fim pretendido que é a igualdade de género nos conselhos de administração.

## CONCLUSÕES

Conforme pudemos retirar desta análise histórica, factual e normativa, apesar dos esforços existentes de combate

à desigualdade de género nos conselhos de administração, plasmados através das Resoluções do Conselho de Ministros e pela Lei n.º 62/2017, os mesmos ainda não se mostram suficientes no plano geral. Verifica-se necessária a implementação de programas de compliance para darem seguimento ao que vem estabelecido normativamente, uma vez que, apesar de serem Resoluções e Leis fiáveis e que podem antecipar bons resultados, não se verifica o seu cumprimento, podendo-se justificar pela inexistência de programas de compliance ou então de programas ineficientes.

Outro problema verifica-se pelo facto de as medidas reguladas só dizerem respeito a empresas do setor público e empresas cotadas em bolsa, deixando de fora uma grande parte das empresas que existem, aquelas que pertencem ao setor privado. Por conseguinte, já que essas normas não existem, mostra-se imprescindível a implementação de programas de compliance em todas as empresas, pertencendo elas ao setor público ou privado, tendo como objetivo, não apenas o de tentar minorar os ilícitos criminais, mas também para evitarem situações que foram tão marcantes no passado e que ainda continuam a ser, ainda que camufladas, como é a desigualdade. Uma vez que o compliance não serve apenas para se conseguir o cumprimento de normas, mas também, para que a transparência, rigor e sofisticação das empresas seja visível e que fomente a sua participação e respeito internacional.

Mostra-se ainda necessário, em momento *posteriori*, e em consonância com os fundamentos do *compliance* a criação de canais de denúncia anónimos e fiáveis com o objetivo de ouvir e projetar a voz daqueles mais desfavorecidos, de modo a conseguir-se o cumprimento das medidas propostas. E por fim, a realização de auditorias regulares e constantes, de modo a verificar-se a evolução destas medidas e, em caso negativo, estratégias para adoção de novos processos/módulos de *compliance*.

Em suma, a desigualdade ocorre quando determinados recursos ou oportunidades são distribuídos de forma desigual diante pessoas com as mesmas capacidades. Quando a desigualdade ocorre, está a ser violado um dever fundamental, regulado pela Declaração Universal dos Direitos Humanos e pela Constituição da República Portuguesa. Por isso, não deve ser esquecido o principal princípio do compliance – *comply or explain* – pelo qual devem cumprir ou então justificar o porquê do não cumprimento, sendo que, essa justificação deve sempre ter como base qualificações e/ou capacidades pois, só assim, se justificará a desigualdade de género nos conselhos de administração, caso contrário, cairá apenas na violação do direito fundamental da igualdade. E, acima de tudo, falhará a ética e transparência, características que nunca devem faltar numa empresa.

## LISTA BIBLIOGRÁFICA

- Abreu, J. (2010). *Governança das sociedades comerciais*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- Borges, S. (2011) *O Governo das Organizações: A vocação universal do corporate governance*. Coimbra: Almedina.
- Davies, A. (2006). *Corporate Governance, Boas Práticas de Governo das Sociedades*. Lisboa: Monitor.
- Furtado, B. (2012). *Corporate governance em Questões de direito societário em Portugal e no Brasil*. Coimbra: Almedina.
- Júnior, F., & Medeiros, J., (2018). “A elaboração de compliance”. In *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*. 2.ª ed. Coimbra: Almedina.
- Mendes, P. (2019). “Law Enforcement & Compliance”. In *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*. Coimbra: Almedina.
- Monteiro, M. (2013). Instituto Português de Corporate Governance: Razões e Desafios do seu Aparecimento e da sua Afirmação. In Pinto, J. et. al., *A emergência e o futuro do Corpo-*

- 
- 
- rate Governance em Portugal. Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance.* Coimbra: Almedina.
- Pizarro, S. (2016). *Manual de Compliance.* Nova Causa Edições Jurídicas.
- Rodrigues, A. (2022). *Manual Teórico-Prático de Compliance.* 2.<sup>a</sup> ed. Coimbra: Almedina.
- Rodrigues, J. (2019). *Compliance nas Instituições Bancárias. Relação com o Sistema de Controlo Interno e a Auditoria Interna.* Dissertação de Mestrado, UCP Porto. Disponível na Internet: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30249/1/Dissertação\\_Compliance%20nas%20Instituições%20Bancárias\\_JVR.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30249/1/Dissertação_Compliance%20nas%20Instituições%20Bancárias_JVR.pdf)
- Stucke, M. (2013). “Search of Effective Ethics & Compliance Programs”. *University of Tennessee Legal Studies Research Paper No. 229*, 2013. Disponível na Internet: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2366209](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2366209)