

DM

A perceção dos conflitos de interesses no tecido organizacional da RAM

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Igor Manuel Jardim Ferro
MESTRADO EM GESTÃO



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

outubro | 2024

A percepção dos conflitos de interesses no tecido organizacional da RAM

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Igor Manuel Jardim Ferro

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTAÇÃO

Ricardo Fabrício Rodrigues

COORIENTAÇÃO

Ricardo Nuno Teixeira Gouveia

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus grandes orientadores pelos conselhos, paciência e dedicação. Vocês são exemplos notáveis da excelência que esta instituição tem a oferecer, e foi uma honra ter sido orientando de ambos.

Em segundo lugar, mas de igual importância, manifesto o meu profundo agradecimento ao amor da minha vida e porto seguro, transcendente de força, amor, carinho e compreensão, que me acompanhou nesta jornada e foi um pilar essencial para a terminar.

Seguidamente, aos meus avós, expresso a minha eterna gratidão por tudo o que fizeram por mim, reconhecendo que foram estes os responsáveis por moldar a pessoa que sou hoje.

Com lugar de igual destaque, agradeço à minha estimada mãe, pelo seu cuidado, por acreditar nas minhas capacidades e por apoiar-me incondicionalmente durante todos estes anos.

Elevo a um lugar de igual destaque a minha irmã mais velha, por ser um exemplo, tanto de perseverança como de sapiência, e por incutir em mim a vontade de querer sempre ser melhor, independentemente dos resultados ou das circunstâncias. Não posso deixar de mencionar a minha irmã mais nova, cujo potencial, a meu ver, é ilimitado e que merece o melhor que o mundo tem para oferecer.

Expresso igualmente a minha gratidão aos meus tios, à minha prima e ao meu afilhado, pelo apoio incondicional, carinho e pelos momentos partilhados que foram fundamentais para a conclusão desta jornada.

Por fim, mas não menos importantes, agradeço à minha sogra, ao meu sogro e ao meu cunhado por todo o cuidado, apoio e carinho demonstrados.

Este resultado existe por vós e por todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para esta grande viagem. Sou grato por tudo o que fizeram por mim!

Muito obrigado!

Resumo

Este estudo explora e analisa o fenómeno dos conflitos de interesses, tanto a nível conceitual como a nível da sua percepção. A pertinência dada a esta temática resulta tanto da sua atualidade, pontuada por diversos casos que foram surgindo no contexto português, como também pela sua relevância em contexto da investigação, que distingue conflitos de interesses primários e secundários, que poderão ser condutores a atos de corrupção. Deste modo, considerando as tipologias de ganhos associados, os diversos contextos, confrontos entre a moralidade e o custo-benefício, e a transparência por via da divulgação, presentes na agência humana, ambicionou-se apurar os seus efeitos sobre a percepção da gravidade de um observador externo e imparcial. Através de um questionário aplicado a 283 indivíduos, foram obtidos dados sobre a percepção dos conflitos de interesses na Região Autónoma da Madeira. Os resultados demonstram que estas variáveis são significativamente relevantes e influenciadoras da percepção externa. Assim, e além da sua importância sociológica associada, este estudo contribui para a área da gestão na medida que eleva a compreensão atual dos conflitos de interesses, auxiliando na criação de mecanismos de prevenção e combate, promovendo uma cultura de ética e integridade e aumentando a transparência nas organizações.

Palavras-chave: percepção dos conflitos de interesses; Região Autónoma da Madeira; ganhos; contexto; evasão moral; transparência.

Declaração de Inexistência de Conflitos de Interesses

O autor desta dissertação, Igor Manuel Jardim Ferro, declara abertamente e expressamente a inexistência de conflitos de interesses que possam ter influenciado ou comprometido a realização deste trabalho de pesquisa, incluindo a coleta de dados, análise de resultados, interpretação de informações ou a elaboração das conclusões.

Abstract

This study explores and analyzes the phenomenon of conflicts of interest, both at a conceptual level and at the level of perception. The relevance given to this theme results both from its current nature, punctuated by several cases that emerged in the Portuguese context, and also from its relevance in the context of investigation, which distinguishes conflicts of primary and secondary interests, which could be drivers of acts of corruption. In this way, considering the types of associated gains, the different contexts, the confrontations between morality and cost-benefit, and transparency through disclosure, present in human agency, the aim was to determine their effects on the perception of gravity from an external and impartial observer. Through a questionnaire applied to 283 individuals, data were obtained on the perception of conflicts of interest in the Autonomous Region of Madeira. The results demonstrate that these variables are significantly relevant and influenced by external perception. Thus, and in addition to its associated sociological importance, this study contributes to the area of management by increasing the current understanding of conflicts of interest, helping to create prevention and combat mechanisms, promoting a culture of ethics and integrity, and increasing transparency in organizations.

Keywords: perception of conflicts of interests; Autonomous Region of Madeira; earnings; context; moral evasion; transparency.

Declaration of No Conflicts of Interest

The author of this dissertation, Igor Manuel Jardim Ferro, openly and expressly declares the absence of conflicts of interest that may have influenced or compromised the conducting of this research work, including data collection, analysis of results, interpretation of information or the elaboration of final remarks.

Índice

Índice de Tabelas	v
Índice de Figuras.....	v
Índice de Gráficos.....	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1 Corrupção pela Janela dos Conflitos de Interesses	4
2.1.1 Definição de Conflito de Interesses	8
2.1.2 A Pré-Existência de Interesses.....	9
2.1.3 Comportamentos Tendenciais ou Biased.....	11
2.2 Teoria Cognitiva Social.....	11
2.2.1 Perspetiva de Agência Humana	12
2.3 Teoria do Descompromisso Moral.....	15
2.4 Contexto Organizacional, <i>Accountability</i> e Problema de Agência	17
2.5 Hipóteses e Modelo Conceptual.....	20
3. Metodologia	21
4. Resultados e Discussão	24
4.1 Caraterização da Amostra e Perfil dos Participantes (Q.2 a Q.22)	25
4.2 Análise Comparativa	27
4.2.1 Percepção dos Conflitos de Interesses (Q.23 a Q.27)	27
4.2.2 Percepção da Corrupção (Q.28 e Q.29)	28
4.2.3 Diferença entre Conflitos de Interesses e Corrupção (Q. 30 a Q.33).....	29
4.2.4 Percepção da Gravidade dos Conflitos de Interesses (Q. 34 a Q.48).....	29
4.2.5 Percepção da Gravidade de Diferentes Conflitos de Interesses (Q. 49 a Q.64).....	36
4.3 Fiabilidade e Validade.....	40
4.4 Tipo de Estudo, Variáveis e Pressuposto da Normalidade dos Dados.....	41
4.5 Teste de Hipóteses.....	43
4.6 Implicações Práticas para a Gestão	44
5. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras	47
Referências	51
Anexos	56
Anexo A – População, Amostra e sua Estratificação	56
Anexo B – Questionário Aplicado.....	57
Anexo C – Resultados do Questionário.....	83

Anexo D – Média dos Resultados Obtidos nas Questões 43 a 48.....	97
Anexo E – Variações dos Resultados Obtidos nas Questões 43 a 48.....	98
Anexo F – Variação por comparação com a gravidade inicialmente percebida	99
Apêndices	100
Apêndice A – Análise da Extensão do Risco de Conflitos de Interesses	100
Apêndice B – Interações entre Comportamento, Ambiente e Fatores Cognitivos	101
Apêndice C – Mecanismo Psicossocial do Controlo Moral	102
Apêndice D – Conflitos de Interesse na Perspetiva do Agente e Principal	103

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Definições de "Conflito de Interesse" apresentadas por diversos autores	8
Tabela 3.1 – Formulação das variáveis.....	24
Tabela 4.1 – Perfil dos participantes.....	25
Tabela 4.2 – Média dos resultados obtidos na questão 34 e respectivas variações.....	30
Tabela 4.3 – Média dos resultados obtidos nas questões 35 a 37 e respectivas variações..	32
Tabela 4.4 – Média e variações dos resultados obtidos nas questões 38 a 40.....	34
Tabela 4.5 – Média dos resultados obtidos nas questões 41 e 42 por setores	35
Tabela 4.6 – Comparação dos coeficientes de fiabilidade (por exemplo).....	41
Tabela 4.7 – Testes de normalidade	42
Tabela 4.8 – Resumo das hipóteses e respectivas variáveis a comparar	43
Tabela 4.9 – Resultados do teste de Wilcoxon	43

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Esquema representativo dos conceitos abordados	20
Figura 2.2 – Modelo Conceptual	20

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 – Faixa etária e género dos participantes.....	26
Gráfico 4.2 – Habilitações dos inquiridos	26
Gráfico 4.3 – Resultados obtidos na questão 34.....	30
Gráfico 4.4 – Resultados obtidos nas questões 35 a 37.....	31
Gráfico 4.5 – Média dos resultados obtidos nas questões 35 a 37, em termos de género .	33
Gráfico 4.6 – Resultados obtidos nas questões 38 a 40 (após a divulgação).....	33

1. Introdução

Nos últimos anos, a problemática dos conflitos de interesses (doravante referidos como CI) tem assumido uma relevância crescente no contexto português, tanto a nível do Governo Central, como dos Governos Regionais. O escrutínio associado a esta questão culminou na queda de um governo de maioria absoluta, no qual, durante o seu mandato, alegados casos de CI foram amplamente divulgados e julgados pela opinião pública. Mais recentemente, situações semelhantes de CI têm sido fonte de constrangimentos significativos e, frequentemente, desencadeadores de encargos substanciais. Um exemplo que continua a ser objeto de intenso escrutínio é o caso de favorecimento das gémeas portadoras de uma doença rara, cujo tratamento envolveu um custo significativo para o erário público e no qual o Presidente da República Portuguesa foi alegadamente implicado (Oliveira, 2023). A importância deste escrutínio reside no seu papel crucial para a prevenção e mitigação de injustiças sociais, bem como os custos decorrentes de práticas de favorecimento relacional.

No caso previamente mencionado, em que se verifica o acesso a um serviço ou bem comum através de influências indevidas, podem ser levantadas questões éticas, mas acima de tudo, observa-se a existência de uma dualidade de opiniões. Esta dualidade apresenta uma primeira vertente opinativa que incide sobre o valor da vida humana, enquanto a segunda vertente considera a violação de um sistema supostamente concebido e direcionado para servir o bem comum. Por outras palavras, a primeira perspetiva remonta para a observação do caso tendo em mente que em causa está a vida de dois seres humanos e, por esta razão, o custo de evasão do sistema estabelecido, por meios menos próprios, ser moralmente justificável. Noutra face da moeda, a segunda vertente remonta para o facto de não deixar de ser um caso caracterizado como um suposto abuso do sistema e da confiança a ele concedida, estando em causa a violação do bem comum. Este saltar na lista, através do privilégio da cunha, compromete a integridade do sistema nacional de saúde como um todo, não esquecendo que outras pessoas ficaram para trás por não disporem do mesmo tipo de influência para o acesso a este bem comum. O olhar do compadrio, sustentado por uma justificação moral do acontecimento, conduz-nos por veredas onde a reprovação social se esmaece e a não condenação, para estes casos de corrupção ativa de um poder conferido e enviesado em prol da exploração pessoal de um bem que é de todos, quase aceitável (Ribeiro-Bidaoui 2020, 2023; Ribeiro-Bidaoui & Resende, 2019). Esta faceta da corrupção, desencadeada pela persecução de interesses pessoais em detrimento dos organizacionais, demonstra os possíveis efeitos nefastos dos conflitos de interesses, tanto na perceção externa como na respetiva destruição de valor. Por esta, e muitas outras razões,

atualmente a Comissão Europeia (2023), doravante CE, assume a prevenção destes conflitos como prioritária, com vista a preservar a reputação e imparcialidade do setor público e dos intervenientes responsáveis pela governança e gestão financeira dos fundos europeus. A CE salienta igualmente que os Estados deverão dotar-se de mecanismos apropriados para a identificação, prevenção e resolução eficaz destes conflitos.

Nesta sequência e circunscrevendo a temática ao contexto português, de acordo com a base de dados do *European Public Accountability Mechanisms* (2023), Portugal encontra-se muito aquém de outros países da Europa, com apenas 21 pontos na matéria do escrutínio dos conflitos de interesse (numa escala de 0 a 100 – sem escrutínio a muito escrutinado). Este resultado pode estar relacionado com o levantado por Rolo (2022), antigo Presidente da *Transparency Internacional Portugal*, sendo a percepção dos CI em Portugal condicionada pela sua “(...) fraca cultura de autorregulação, uma forte visão legalista (...) ausência de controlo, formação e consciencialização (...)”. Este posicionamento legalista, elevado pelo autor, é reflexo da abordagem dada a esta problemática no contexto português. A título de exemplo releva-se a recente conceção de um órgão independente com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, denominado de Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC). Este órgão, constituído pelo Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, tem por missão a promoção da transparência e da integridade na ação pública e a garantia da efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas (Presidência do Conselho de Ministros, 2021). Além disto, no que concerne a percepção da corrupção, aferida pelo Índice de Perceção da Corrupção (ou IPC), Portugal obteve, em 2023, uma pontuação de 61 pontos (numa escala de 0 a 100), igualando o resultado obtido em 2020, que foi considerado o pior resultado desde 2012 (Transparência Internacional Portugal, 2024).

Pelas razões anteriormente expostas, demonstra-se a pertinência, atualidade e a relevância atribuída a este tema no paradigma atual. Além disso, esta problemática, por constituir um fenómeno organizacional inevitável, habilitante à destruição de valor por via da corrupção, revela-se multidisciplinar, sendo transversal a diversas áreas do conhecimento. Assim, compreender como estes CI são percecionados pelos intervenientes em termos de gravidade constitui uma ótica interessante que poderá conduzir a uma maior compreensão do fenómeno e, por sua vez, a uma capacitação dos órgãos de governança, responsáveis pela estruturação estratégica, com o conhecimento necessário para a criação de mecanismos mais adequados à sua prevenção. Neste sentido, e considerando a escassez de estudos sobre a percepção de CI, propomo-nos a estudar os CI percecionados, associando cada tipo a um grau que poderá ser

mais ou menos aceite socialmente. Pretende-se então criar um quadro referência que possibilite aprofundar o entendimento deste fenómeno e do contexto onde ocorre.

Para este estudo, escolheu-se o tecido organizacional da Região Autónoma da Madeira (doravante RAM), caracterizado, segundo os dados mais recentes de 2022 disponíveis no site da Direção Regional da Estatística da Madeira (2023), por deter um total de 32.222 empresas, que empregam 91.825 pessoas. Este contexto apresenta um volume de negócios que ascende os 9.036,6 milhões de euros e um valor acrescentado bruto (VAB) de 2.769 milhões de euros, dos quais 93,6% é gerado pelas sociedades e 74,1% por pequenas e médias empresas. Numa desconstrução deste montante por setores de atividade, é verificado que o setor “Outros serviços” é o principal gerador do VAB empresarial, representando 20,5% (540,3 milhões de euros). Seguidamente, destaca-se o setor do “Alojamento e restauração”, com 19,4% (509,4 milhões de euros), o setor do “Comércio” com 16,4% (432,2 milhões de euros) e, por fim, o da “Construção e atividades imobiliárias” com 16,3% (428,4 milhões de euros).

É de realçar que o registo desta temática foi efetuado a 18 de setembro de 2023. A escolha do tema prende-se com a sua pertinência, conjugada com a facilidade de acesso a agentes e com a familiaridade com o contexto regional. Por outro lado, a diversidade de profissionais, dirigentes ou colaboradores, residentes, decisores políticos e outros *stakeholders* presentes neste contexto poderá fruir perspetivas múltiplas sobre CI. Além disto, recentemente, a região foi assolada por uma crise política decorrente de suspeitas dos crimes de corrupção, prevaricação, ou recebimento indevido de vantagem em concursos públicos, implicando tanto empresas regionais por corrupção ativa e membros do executivo regional por corrupção passiva (Franco & Candeias, 2024). Assim, considerando a atual instabilidade política e financeira da região, e a sua condição de região Autónoma, este estudo poderá constituir um contributo para, no futuro, compreender outros contextos semelhantes.

Em síntese, este estudo explora as dinâmicas do fenómeno dos conflitos de interesses antes da sua materialização em atos de corrupção e destruição de valor, e estabelece uma ligação entre diversas teorias discutidas na revisão de literatura, com o intuito de explicar o fenómeno e a percepção externa do mesmo. Por outro lado, para finalizar, é fundamental estabelecer as questões de investigação que tentaremos responder. Propõe-se, como primeira questão de investigação, a ponderação tanto da percepção, como da categorização do conceito de CI. Como segunda questão de investigação, propõe-se a análise do impacto de variáveis como a tipologia de ganho, contexto onde o conflito ocorre, mecanismos de evasão moral e atos propositados de transparência na percepção da gravidade. Com este intuito, e ao criar ligações teoricamente

relevantes sobre o supramencionado, procura-se abrir a janela de investigação para esta temática. Assim, inicialmente, apresenta-se os conceitos, teorias e definições que explicam os CI, complementando com outras áreas de conhecimento e evidenciando nuances transversais de interesse organizacional e da gestão. Seguidamente, descreve-se a metodologia adotada para a concretização deste estudo, detalhando os processos e procedimentos adotados. Numa fase posterior são apresentados os resultados e respetiva discussão, explorando exaustivamente as relações identificadas pelo questionário em complemento com o elevado pela revisão de literatura. Por fim, expõe-se uma síntese das ilações, concluindo com as limitações e sugestões para futuras abordagens.

2. Revisão da Literatura

Nesta secção, serão apresentadas diversas assunções teóricas que fundamentam o posicionamento do autor. A disposição escolhida visa promover a ligação entre os diversos tópicos e conceitos, assegurando o relevo empírico dos argumentos elencados. Primeiramente, será abordada a relação entre a corrupção e os CI, e explorado diversas definições do que comporta os CI, visando identificar as temáticas subjacentes que poderão explicar o fenómeno. Seguidamente, é introduzida a teoria cognitiva social para explorar e explicar as razões para a adoção de certos comportamentos pelo agente. Por sua vez, utiliza-se a teoria do descompromisso moral para explicar a racionalização de comportamentos que violam princípios morais do agente em prol de ganhos pessoais. Posteriormente, é introduzida a teoria da agência para explicar os dinamismos relacionais do principal e agente, e como estes dispõem de interesses próprios que poderão estar orientados ou não para os mesmos objetivos, revelando a necessidade de mecanismos acessórios de controlo para diminuir as desigualdades decorrentes de contextos de assimetria de informação. Para finalizar, é apresentada uma síntese das hipóteses a testar, bem como exposto o respetivo modelo conceptual e um esquema representativo das interações entre os conceitos levantados ao longo da revisão de literatura.

2.1 Corrupção pela Janela dos Conflitos de Interesses

As organizações devido à sua dimensão e enquanto grandes estratificações da atividade humana sofrem naturalmente de uma dispersão de controlo. Como consequência desta dispersão, os indivíduos (ou agentes) que nela laboram, muitas vezes movidos por interesses próprios, tendem a procurar maximizar a sua curva de utilidade em detrimento dos objetivos gerais da organização (Jensen & Meckling, 2019). Assim, as maximizações de utilidade desmedidas,

onde as barreiras morais são flexibilizadas, podem tomar a forma de práticas de atos de corrupção e de destruição de valor dentro da organização. Isto é, através da persecução de interesses pessoais, e pela adoção consciente de práticas e comportamentos menos éticos, em prejuízo dos interesses organizacionais os indivíduos podem comprometer o bem-estar da organização como um todo (Jensen & Meckling, 2019).

A corrupção, sendo um fenómeno social multidisciplinar, complexo e dinâmico, pode ser definida de diversas formas. Primeiramente, Langseth *et al.* (1997) sugerem uma perspetiva sobre a corrupção como o uso indevido do poder, concedido ou recebido, em prol da obtenção de ganhos pessoais, ou em benefício de terceiros. Estes autores definem que, para estarmos perante um ato de corrupção, é necessário constatar a violação de uma relação fiduciária, ou de fidelidade. Para outros autores, como Spence (2004), a corrupção é um problema multifacetado que deve ser claramente definido. É sugerida uma visão da corrupção como “uma falha no cumprimento de um conjunto pré-existente de padrões morais amplamente reconhecidos, confirmados e fundamentados em normas ou regulamentos legais, profissionais, sociais ou institucionais” (p.10). Por outro lado, e na perspetiva de Gabriel (2008), a corrupção é definida como um conjunto de práticas, muitas vezes ilegais, cujo objetivo primo é a obtenção de ganhos privados. O autor caracteriza-a como um fenómeno abrangente, muitas vezes relacionado com casos de “nepotismo, extorsão, chantagem, abuso de poder, uso indevido de informações privilegiadas, fixação de preços, furtos e celebração de todos os tipos de negócios que levam à especulação, exploração e opressão de terceiros para ganho privado” (p.58). É mencionada, de igual modo, a dimensão ativa e passiva da corrupção, a qual implica o ato de corromper e ser corrompido. O corruptor põe em causa a integridade moral do corrompido, influenciando-o a praticar atos de corrupção no presente ou futuro. Seguidamente, e na perspetiva de Park e Blenkinsopp (2011), esta “(...) ocorre como uma forma de comportamento que viola a ética oficial do serviço público.” (p.255). Por fim, Kurer (2015) estabelece que a corrupção só acontece quando (...) é esperado benefício pessoal, material ou imaterial, normalmente na forma de riqueza, poder político e status social.” (p.33).

Em complemento, convém salientar que a complexidade da temática da corrupção advém do facto de ser um fenómeno que, além de social, pode ser considerado multidisciplinar. Numa perspetiva sociológica, Clammer (2012) sugere que a corrupção é um sintoma de desorganização social. O autor explora como a corrupção surge da desordem social e da desigualdade presente no contexto, caracterizando-a como uma falha sistémica, e estabelece que visão da corrupção e a moralidade deve ser adaptada ao respetivo contexto. Por outro lado,

numa abordagem antropológica, Torsello e Venard (2016) defendem que a corrupção é um fenómeno socialmente e culturalmente específico, definindo-a como um processo social dinâmico, cuja moralidade subjacente pode ser considerada relativista. Este posicionamento reforça que determinados comportamentos, como a corrupção, podem ser socialmente aceites, ou não, dependendo do contexto onde ocorrem. Em síntese, a corrupção pode ser definida como um fenómeno multidisciplinar de desorganização social, caracterizado por um ato efetivo de abuso de poder, estabelecido como imoral num determinado contexto, que ocorre quando os interesses dos indivíduos associados não se encontram orientados para os da instituição, fazendo com que se sirvam da organização que, no fundo, deveriam servir. Sabe-se ainda que, Gabriel (2008) caracteriza a corrupção como uma prática racionalizada, na perspetiva de justificação moral da adoção do comportamento, e institucionalizada, no sentido de que, em algumas instâncias ou certos tipos de negócios, é considerada uma conduta aceitável. Por outro lado, segundo Park e Blenkinsopp (2011), a corrupção, no contexto da administração pública, é vista como o abuso do poder público e administrativo para proveitos privados, e este não descarta que esta ocorra em ambos os setores público e privado. Além de aluir e prejudicar os interesses dos afligidos, a corrupção destrói e desvirtua a lei e o processo de decisão administrativa, corroendo e contraindo a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos.

É de salientar que a investigação deste fenómeno é extremamente sensível, uma vez que envolve muitas vezes a prática de ações ilegais. Por esta razão, o estudo desta temática encontra-se repleto de barreiras, sendo a sua investigação considerada tabu (Wu *et al.*, 2023). O facto de estarmos perante uma temática delicada, não deverá ser fator dissuasivo do seu estudo, mas sim uma razão reforçada da necessidade de a estudar, carecendo de quadros teóricos amplificados, dinâmicos e disciplinarmente colaborativos. Spence (2004) reforça que a adoção destes comportamentos menos éticos por indivíduos ou grupos que ocupam cargos fiduciários e de poder, é perturbadora e inadequada para um crescimento sustentável de qualquer organização a curto, médio e longo prazo. Os atos de corrupção que, em vez da criação de valor, resultam na sua destruição, quando isolados são nefastos, mas quando replicados e promovidos são apocalípticos. Em causa fica o *modus operandi*, a imagem e o futuro da organização como um todo assim como a própria comunidade envolvente ou sociedade em geral. Esta é a génese que substancia a necessidade de entender o que despoleta a persecução destes comportamentos para mitigar os seus efeitos, sedimentando deste modo a urgência e pertinência desta temática.

Neste contexto, a corrupção encontra-se sujeita a um ato ou comportamento de contravenção ética efetiva por parte do(s) agente(s). Por sua vez, corresponde à assunção de um

custo que advém de comportamentos menos apropriados e eticamente questionáveis por parte de um ou mais agentes, cujo poder atribuído sucede de uma relação fiduciária. Porém, estando perante uma violação ou afronta moral/ética, é levantada a questão do que comporta a moralidade e a ética. Na perspectiva de Lewis (1985), a ética é estabelecida por “(...) regras, padrões, códigos ou princípios que fornecem diretrizes para o comportamento moralmente correto e veracidade em situações específicas” (p. 381). Por outro lado, Brinkmann (2002), apresenta a ética como “um domínio de investigação, uma disciplina, no qual questões do correto e errado, bem e mal, virtude e vício, são sistematicamente examinadas”. No que concerne a moralidade, o autor acrescenta que esta estabelece os padrões de pensamento e ações que influenciam as escolhas do agente na sua vida (Brinkmann, 2002). Deste modo, a moralidade confere sentido à ética, e os problemas morais, segundo Morris (2004), são definidos como escolhas entre diversas alternativas, tomadas de unilateralmente por um indivíduo ou grupo, resultando em implicações na vida de terceiros. Em complemento, Jajairam (2017) argumenta que “a ética é usada para examinar os princípios morais, o comportamento humano e seus esforços para distinguir entre o bem e o mal”, destacando a ética como uma diretriz de comportamentos (p.4). Assim, sugere-se a existência de uma fase onde estes agentes ainda não se corromperam ou agiram sobre os seus interesses, nem transgrediram os princípios e *standards* estabelecidos, mas encontram-se diante da possibilidade de o fazer, ou seja, encontrando-se num estado de CI. Por outro lado, é de realçar que, segundo Demski (2003), a presença destes conflitos no contexto organizacional é inevitável, sendo fulcral o entendimento deste fenómeno para capacitar os órgãos de gestão/governança com mecanismos de resposta para a manutenção/prevenção de possíveis danos advenientes.

É de salientar que, se a percepção da corrupção, segundo Melgar *et al.* (2010), é caracterizada como a interpretação de um fenómeno social e cultural porque depende de como a sociedade entende a ética e os respetivos comportamentos de desvio, o mesmo se aplica à percepção dos CI. Para este estudo, será adotada a mesma abordagem, considerando a percepção dos CI como uma visão de um fenómeno social que, assim como a corrupção, depende de como a sociedade a interpreta e reproduz, demonstrando assim, a necessidade de uma sensibilidade sociológica e comportamental para este estudo. Além disto, a realidade de como estes CI, reconhecidos como catalisadores de atos de corrupção e destruição de valor (Carlioni & Di Mascio, 2024; Donald, 2011; Riyadi, 2017; Spence, 2004; Thompson, 2013; Tytko *et al.*, 2020) são percecionados deve ser claramente definida, elevando a compreensão desta temática, transversal a diversas áreas de conhecimento, como a sociologia e psicologia social.

2.1.1 Definição de Conflito de Interesses

Decorrente do capítulo anterior, e considerando que esta investigação aborda a percepção dos CI, é evidente a necessidade de estabelecer o seu conceito. Para prosseguir com este objetivo, foi elaborada a seguinte tabela de definições, que oferece uma visão temporal de como esta tipologia de conflitos tem sido abordada por diversos investigadores.

Tabela 2.1 – Definições de "Conflito de Interesse" apresentadas por diversos autores

Autor(es)	Definição apresentada
Axelrod (1967)	"Conflito de interesses é o estado de incompatibilidade de objetivos de dois ou mais atores". (p.87)
Druckman e Zechmeister (1973)	"Um conflito de interesse entre duas partes é definido como uma discrepância entre elas nas preferências pelos resultados das decisões sobre a distribuição de recursos escassos." (p.449)
Luebke (1987)	"(...) uma categoria moral. (...) nos casos de conflitos de interesses, existe uma potencial violação de confiança por parte de quem possui o conflito de interesses e um fundamento situacional para a outra parte reter ou limitar a sua dependência. (p .63)
Thompson (1993)	"Um conflito de interesse é um conjunto de condições onde o julgamento profissional concernente a um interesse principal (como o bem-estar de um paciente ou a validade de uma pesquisa) tende a ser indevidamente influenciado por um interesse secundário (como ganho financeiro)." (p.329)
Davis (1993)	"Um indivíduo tem um conflito de interesses se a) está numa relação com outra pessoa onde é exigido que faça julgamentos profissionais e, ao mesmo tempo, b) tem um interesse que poderá interferir no exercício adequado desse julgamento." (p.21)
Carson (1994)	"Um conflito de interesses existe em qualquer situação em que um indivíduo (I) tenha dificuldade em cumprir os deveres oficiais (convencionais/fiduciários) associados a uma posição ou cargo que ocupa (...)" (p.388)
Lo <i>et al.</i> (2000)	"Os conflitos de interesse podem surgir sempre que alguém é responsável por agir em nome de outros ou de acordo com o interesse público." (p.1618)
Demski (2003)	"Um conflito de interesses surge quando um executivo, um titular de cargo público ou até uma organização se encontram numa situação em que uma ação oficial ou influência tem o potencial de beneficiar interesses privados." (p.51)
Spence (2004)	"(...) é um conflito entre o interesse privado e as obrigações do cargo que podem levar o próprio a priorizar o seu interesse em detrimento dos requisitos do papel que desempenha (...)". (p.11)
Cain <i>et al.</i> (2005)	"Os conflitos de interesse ocorrem quando as responsabilidades profissionais dos indivíduos divergem de seus interesses pessoais (ou quando diferentes responsabilidades profissionais entram em conflito)." (p.1)
Thompson (2009)	"Um conflito de interesse é um conjunto de circunstâncias que se acredita com alguma razoabilidade que criem um risco substancial de que o julgamento profissional de um interesse primário seja indevidamente influenciado por um interesse secundário." (p.137)
Zhang <i>et al.</i> (2015)	"Um conflito de interesses refere-se a uma situação em que, na tomada de uma decisão, existem interesses conflitantes. Portanto, um conflito de interesses não implica necessariamente um comprometimento de julgamento ou uma decisão tendencial, embora tenha esse potencial latente." (pp. 2-3)
Bero e Grundy (2016)	"(...) conflitos de interesse não são exclusivamente financeiros; por exemplo, conflitos de interesse podem surgir de relacionamentos interpessoais." (p.3)
Besley <i>et al.</i> (2017)	"(...) como uma situação em que um indivíduo ou organização tem um papel de tomada de decisão que pode permitir-lhes beneficiar indevidamente das decisões que possam tomar. Este benefício pode ser financeiro, mas também pode ser pessoal (ou seja, ajudar um amigo) ou uma combinação dos dois (ou seja, ajudar um colega de trabalho). É importante ressaltar que a existência de um conflito de interesses não exige a ocorrência de qualquer comportamento específico" (p.3)
Ishaque (2021)	"(...) uma situação que envolve um desacordo entre o interesse principal da profissão contabilística e o(s) interesse(s) secundário(s) do profissional, o que, por sua vez, aumenta a probabilidade de comportamento de desvio." (p.538)
Ishaque <i>et al.</i> (2022)	"(...) os conflitos de interesse são um fenómeno comportamental e cognitivo complexo, (...)" (p. 1074)
Hyatt & Gruenglas (2023)	"Os conflitos de interesse ocorrem quando indivíduos ou grupos têm interesses pessoais ou profissionais concorrentes que podem comprometer sua capacidade de agir de forma objetiva e no melhor interesse da organização." (p.3)

Fonte: Elaborado pelo autor

A acrescentar ao supramencionado, a agência Transparência Internacional Portugal, caracteriza os CI como uma situação em que um indivíduo é confrontado com a escolha entre cumprir as suas obrigações profissionais ou satisfazer os seus interesses pessoais, comprometendo a sua objetividade no desempenho das funções (Transparência Internacional Portugal, 2023). Consequentemente, destas definições supramencionadas, identifica-se um conjunto de temáticas subjacentes e interligadas ao fenómeno dos CI. Primeiramente, um conflito de interesses pode ser definido como um estado ou situação em que um indivíduo, grupo ou organização enfrenta uma incompatibilidade ou confronto entre os seus interesses pessoais (ou secundários) e as suas responsabilidades profissionais ou organizacionais (ou interesses primários). Este conflito surge quando a tomada de decisões, o julgamento profissional ou a execução de funções pode ser influenciada indevidamente por interesses privados, financeiros ou relacionamentos pessoais, colocando em risco a imparcialidade e a confiança necessárias no desempenho do papel atribuído. Embora caracterizado como um estado que não implica necessariamente comportamento impróprio, um CI pode afetar a integridade e a objetividade, levando a desvios morais ou éticos e, em última instância, a atos de corrupção (Di Carlo, 2021).

2.1.2 A Pré-Existência de Interesses

Nesta tipologia de conflitos, a pré-existência de interesses conflitantes pode ser caracterizada como a base da problemática, sendo necessário estabelecer a sua definição e o que estes interesses comportam. De acordo com Riyadi (2017), esses interesses podem assumir a forma de interesses pecuniários/financeiros ou não pecuniários/financeiros. Para Di Carlo (2021), estes interesses subdividem-se em interesses primários, descritos como os interesses do agente orientados para os objetivos da organização, e interesses secundários, definidos como os interesses pessoais do agente que tendem a interferir no exercício das suas funções. É ainda argumentada a existência de três tipos de CI: o aparente, descrito como uma situação onde os interesses secundários podem, aos olhos de um observador externo e informado, aparentemente influenciar o interesse primário; o CI efetivo, onde o observador conclui que os interesses secundários influenciam efetivamente, pondo em causa a legitimidade do agente; e, finalmente, o potencial, caracterizado como o interesse secundário que poderá interferir com o interesse primário no futuro (Di Carlo 2013, 2017, 2021). Assim, e conforme exposto por Di Carlo (2021), o risco deste tipo de conflitos pode ser percecionado por dois prismas: o da probabilidade de o interesse secundário interferir com o primário, e o da sua desaprovação moral e gravidade do dano (Apêndice A). Di Carlo (2022), acresce que os indivíduos, quando confrontados com a

escolha entre comportamentos honestos ou oportunistas, racionalmente irão pelos que acarretam mais benefícios, sejam estes financeiros ou não financeiros. Ou seja, o agente age de maneira imprópria ou imoral se racionalmente for mais conveniente esse comportamento do que o comportamento moral.

A ponderação do custo-benefício remete-nos para a teoria do crime de Becker (1968), que argumenta que “algumas pessoas se tornam “criminosas”, não porque a sua motivação básica seja diferente da de outras pessoas, mas porque os seus benefícios e custos diferem” (p.9). Esta contrapartida, definida como a ponderação da componente custo-benefício na ação, não deve ser desconsiderada. Redirecionando esta ideia para a perspectiva da percepção da gravidade na ótica do observador, Wiersma *et al.* (2018) sugerem que uma tipologia de ganho não financeiro poderá não consubstanciar uma urgência de prevenção, por não implicar destruição de valor imediata e mensurável. Por outro lado, os ganhos financeiros, pela sua natureza, são facilmente identificáveis e mensuráveis, e poderão deter uma gravidade situacional mais alta. Montgomery e Weisman (2021) complementam a ideia reforçando que, ao contrário dos seus homólogos, os CI financeiros são muitas vezes reconhecidos, e os não financeiros, como tendem a ser subtileza, raramente são declarados, apesar de terem a mesma probabilidade de inferir resultados tendenciais. Com base nesta argumentação, eleva-se a primeira hipótese de investigação, que tem em conta a ponderação da vantagem, financeira ou não financeira, sobre a gravidade percebida dos CI:

H1: O ganho envolvido num conflito de interesses influencia a gravidade percebida.

Tendo em consideração o acima exposto, e a importância dos ganhos associados aos estados de CI para este estudo, torna-se pertinente explicar com maior afinco a razão da sua persecução. É importante salientar que, conforme Di Carlo (2021), a negligência dos CI resultou em diversos casos de comportamentos oportunistas por parte de administradores, gestores e funcionários. Essa omissão compromete não apenas o futuro das organizações envolvidas, mas também causa danos significativos aos seus *stakeholders*. Para contextualizar esta situação, sugere-se a visão de Spence (2004), que pode ser resumida da seguinte forma: “Os conflitos de interesse, no governo, são conducentes à corrupção e geralmente envolvem o uso indevido ou a extensão de um papel político.” (p.8). A título de exemplo, o autor relata um alegado caso de corrupção que envolvia o primeiro-ministro italiano, Silvio Berlusconi, onde o governo que liderava, através do uso da sua influência política, apresentou e levou à aprovação de uma lei controversa que o favorecia. Esta lei, no fundo, permitia aos arguidos que solicitassem a transferência de julgamento para outro tribunal supostamente “neutro” ou não “*biased*”. Este

comportamento tendencial do primeiro-ministro, permitiu que os seus advogados solicitassem a alteração do seu julgamento para uma área que o favorecia tendencialmente, vindo a beneficiá-lo e permitindo-lhe escapar a acusação (Spence, 2004).

2.1.3 Comportamentos Tendenciais ou Biased

A materialização prévia de comportamentos tendenciais como consequência da persecução de interesses secundários sugere a necessidade de clarificação da sua definição. Os atos de corrupção e os comportamentos tendenciais partilham determinadas características, das quais sobressai a interferência de interesses pessoais, que condiciona de forma significativa a ação dos indivíduos. Segundo Montgomery e Weisman (2021), os comportamentos tendenciais, ou *biased*, decorrentes de CI, financeiros ou não financeiros, podem ser categorizados em três estados: conscientes, inconscientes e de confirmação. Os conscientes caracterizam-se pela noção de que os indivíduos estão cientes do conflito e, ainda assim, agem em conformidade com a prossecução dos seus interesses secundários. No outro extremo, nos inconscientes, os indivíduos não estão cientes da sobreposição de interesses primários e secundários. Por fim, o terceiro estado ocorre quando os afetados têm dificuldades em ignorar os seus próprios interesses em prol de uma índole imparcial (Montgomery & Weisman, 2021).

A interferência de interesses secundários no processo decisório, aliada às implicações éticas e morais, e ao conseqüente potencial de destruição de valor, evidencia uma ligação subjacente entre estes dois fenómenos. Neste sentido, pode-se inferir que os comportamentos tendenciais podem ser caracterizados como atos de corrupção, se consubstanciarem a violação de uma relação fiduciária. Esta análise ilustra claramente os efeitos de CI, demonstrando como os comportamentos tendenciais e os abusos de poder em prol de benefícios pessoais fragilizam a legitimidade das instituições, impactando negativamente a sua percepção externa. Torna-se, assim, imperativo proceder a uma investigação aprofundada tanto da dimensão ética e normativa quanto da lógica subjacente ao confronto de interesses neste fenómeno social, sendo crucial a compreensão das motivações que conduzem à adoção destes comportamentos, de modo a assegurar a proteção dos interesses daqueles que confiaram na ação destes agentes.

2.2 Teoria Cognitiva Social

Para compreender a interferência de interesses secundários no processo comportamental, optou-se pela Teoria Cognitiva Social, que explica a reciprocidade entre o comportamento, os fatores cognitivos e o ambiente (Ishaque, 2019; Ishaque, Attah-Boakye, & Yusuf, 2022). Desenvolvida

por Albert Bandura em 1986, e inicialmente denominada de Teoria de Aprendizagem Social, esta teoria aprofunda a compreensão dos comportamentos, estabelecendo que a sua adoção depende de processos cognitivos que são influenciados por um contexto social. A teoria enfatiza que os comportamentos são regulados por um exercício constante de influência, regulação e monitorização própria. Quanto à ação, é adotada a perspectiva do agente e da aprendizagem observacional. Na primeira, é enfatizado que as pessoas reagem de maneiras diferentes em contextos similares, atendendo que estão sujeitas a processos cognitivos e de autorregulação próprios. É destacada a importância do papel da agência pessoal e o impacto dos fatores ambientais externos no comportamento. Por outro lado, a aprendizagem observacional ou aprendizagem social sugere que os indivíduos adquirem novos comportamentos através da observação das experiências e ações de outros agentes. Por esta via, o comportamento dos indivíduos é influenciado por interações constantes entre o indivíduo (por via dos fatores cognitivos) e o ambiente envolvente (Bandura, 1991, 2001, 2009, 2018).

2.2.1 Perspetiva de Agência Humana

No seguimento do anteriormente explanado, é necessário definir a adoção do papel de agente, estabelecida como “fazer as coisas acontecerem intencionalmente por meio das suas próprias ações” (Bandura, 2001, p. 2). Deste modo, a perspetiva de agência humana, de acordo com Bandura (2001), analisa o significado de ser humano e, por sua vez, molda os órgãos influenciadores da ação. Os principais atributos ou fatores cognitivos que influenciam a ação e a agência humana são a intencionalidade (ou *intentionality*), a premeditação (ou *forethought*), a autorreatividade (ou *self-reactiveness*), a autorreflexão (ou *self-reflectiveness*), a autorregulação (*self-regulation*), autoeficácia (ou *self-efficacy*), aprendizagem vicária (*vicarious learning*) e causalidade (ou *causality*).

A intencionalidade, como o próprio nome indica, remete para os atos intencionais e a intenção na ação. É estabelecido que os agentes adotam comportamentos baseados nos seus objetivos e motivações. Além disto, a ação do agente não é uma mera casualidade da influência do ambiente envolvente a que este se encontra sujeito, mas sim resultado do seu envolvimento ativo com esse ambiente. Seguidamente, a premeditação refere-se ao processo cognitivo de prever e planear cenários futuros. Nesta instância, o agente reflete e tenta antecipar as consequências do seu comportamento, sendo que este tipo de pensamento preemptivo o ajuda a estabelecer estratégias, identificar objetivos e resultados potenciais. A autorreatividade define a capacidade do agente de se ajustar e motivar para a ação. Este mecanismo permite que os

agentes adaptem a sua ação em conformidade com as necessidades percebidas, sendo crucial para a obtenção dos resultados desejados pelo agente (Bandura, 1991, 2001, 2009, 2018).

A autorreflexão permite aos indivíduos avaliar os seus próprios pensamentos, sentimentos e comportamentos, sendo nesse processo que ocorre o alinhamento das ações com os valores morais. A autorregulação é caracterizada pela habilidade do agente de gerir o seu comportamento, emoções e processos cognitivos, incluindo a de controlar impulsos, resistir a distrações e a prossecução de objetivos. Essa habilidade é considerada crucial na manutenção de um comportamento consistente. A autoeficácia refere-se à crença nas próprias capacidades para realizar uma atividade. Deste modo, um agente com um alto nível desta característica tende a envolver-se mais em tarefas de alta dificuldade (Bandura, 1991, 2001, 2009, 2018). A aprendizagem vicária estipula que, apesar da agência envolver a adoção de comportamentos individuais, o comportamento do agente pode ser influenciado pelas escolhas, experiências e resultados de outros indivíduos. Em última análise, esse conhecimento adquirido pela observação externa pode influenciar as suas crenças, atitudes e comportamentos, no que concerne a sua agência pessoal (Bandura, 1991, 2001, 2009, 2018). Por fim, na casualidade, é referenciado o seu papel no desenvolvimento da agência humana, onde o pensamento causal vem sedimentar que o resultado das ações são fruto de esforços e escolhas que acarretam possíveis consequências e efeitos (Bandura, 1991, 2001, 2009, 2018).

Sabe-se igualmente, através de Bandura (2018), que a teoria cognitiva social, no que diz respeito à moralidade, estabelece que os agentes, durante o seu desenvolvimento, adquirem princípios morais que os capacitam com uma percepção individual de discernimento entre o bem e o mal. Além disto, é estabelecido que o comportamento moral é motivado e regulado por um exercício de autossanções. A aquisição e a delimitação de barreiras éticas servem como guias e dissuadem a adoção de certos tipos de comportamentos. Em suma, o próprio agente impõe consequências, ou sanções, sobre si mesmo pela adoção de determinados comportamentos. Essas sanções podem ser cognitivas, afetando a autoestima do indivíduo e levando a sentimentos de auto repugnância ou desdém; afetivas, manifestando-se como intensos sentimentos de culpa que podem ser profundamente perturbadores; ou comportamentais, nas quais o agente se priva intencionalmente de experiências prazerosas como forma de autossanção. (Bandura, 2018). Deste modo, o indivíduo opta por evitar comportamentos que violem os seus padrões morais, pois isso desencadearia essas autossanções internas.

Na aplicação desta teoria aos CI dos contabilistas, Ishaque (2019) demonstra a possibilidade de observar a interação entre as três componentes que se interligam nesta teoria

(vide Apêndice B). Numa primeira instância, é exposto que os fatores ambientais e o agente são reciprocamente influenciados, ou seja, tanto o agente será moldado, no que concerne os seus ideais e crenças, como também este irá moldar o ambiente pelas suas decisões, interações e formas de encarar problemas. Esta reciprocidade implica que, no ambiente, se comportamentos de desvio ou moralmente questionáveis forem considerados aceitáveis, ou até mesmo encorajados, os processos cognitivos dos indivíduos serão alterados. Assim, a percepção dos comportamentos éticos ou menos éticos encontra-se estreitamente relacionada com as influências do ambiente. Por outro lado, a forma de agir do agente provavelmente afetará a cultura e os valores éticos presentes no ambiente (Ishaque, 2019).

A reciprocidade entre o agente e o ambiente sugere que o que é considerado ético depende não só dos princípios morais, mas também do ambiente envolvente e dos comportamentos que neste são reproduzidos. Esta dualidade de contextos pode ser verificada nos contextos público e privado que, segundo Mulgan (2000a), são caracterizados por diferentes níveis de escrutínio e responsabilização. Richards e Corney (2006) identificaram tendências específicas de cada setor, nomeadamente, que ao contrário dos funcionários do setor público, nos funcionários do setor privado existia uma expectativa para uma tolerância superior de comportamentos eticamente questionáveis. Van der Wal, *et al.*, (2008) estabelecem que apesar de existirem valores convergentes em ambos os setores, como a *accountability*, especialização técnica, confiabilidade, eficiência e eficácia, cada setor prioriza valores diferentes. Por exemplo, no setor público, são priorizados valores como a *accountability*, legalidade, incorruptibilidade e a imparcialidade enquanto no setor privado, valores como a lucratividade, inovação, *accountability* e a eficiência ganham destaque. Como elevado por Khan I. (2006), estes setores são caracterizados por escolas de pensamento e ideologias distintas. Assim, os objetivos do setor privado frequentemente concentram-se em eficiência e lucro, enquanto os valores e objetivos no setor público são mais orientados para a satisfação do bem-estar comum e a equidade social (Khan & Khandaker, 2016). Esta contrapartida pode ser vista pela componente ideológica percebida para estes contextos, remissiva de uma ideologia de legitimação usada para legitimar a autoridade e uma ordem social específica (Seeck *et al.*, 2020).

Assim, decorrente do argumentado anteriormente, e considerando que este estudo observa CI em dois contextos diferentes (privado e público), propõe-se que o contexto poderá influenciar a percepção de gravidade. Deste modo, estabelece-se a hipótese de que o contexto em que um CI ocorre influencia a forma como as pessoas percebem a sua gravidade.

H2: O contexto em que um conflito de interesses ocorre (setor público ou privado) influencia a maneira como os indivíduos percebem a gravidade desse conflito.

De igual modo, a ponderação do custo-benefício explanada anteriormente prevê que a ética e os princípios morais do agente não são suficientes para assegurar a adoção de ações consideradas morais ou eticamente corretas, especialmente quando os benefícios de comportamentos vistos como menos dignos superam o custo percebido. Assim, os indivíduos escolhem agir de forma imoral, atenuando internamente a gravidade do seu estado de CI, quando este comportamento implica um benefício maior que o custo de ser desonesto (Di Carlo, 2022). Em síntese, esta tipologia de evasão moral que pondera a dimensão do custo e ganho em detrimento da violação de princípios éticos, oferece uma perspectiva adicional deste fenômeno, que será explorada nos próximos parágrafos.

2.3 Teoria do Descompromisso Moral

A problemática anterior é abordada por Bandura (2018), que estabelece que “os padrões morais por si só são insuficientes para garantir o comportamento moral” (p. 2). Para colmatar esta lacuna, Bandura invoca a Teoria do Descompromisso Moral (*Moral Disengagement Theory*), que explica como os agentes conseguem racionalizar e justificar comportamentos prejudiciais, ou moralmente questionáveis, sem entrar em dissonância cognitiva, retendo um sentido de autoestima e bem-estar positivo. A dissonância cognitiva é um conceito desenvolvido por Festinger (1957), que designa o desconforto mental ou psicológico que surge quando um indivíduo confronta uma inconsistência entre as suas crenças, atitudes ou valores e o seu comportamento. A título de exemplo, esta situação pode ocorrer se alguém possui uma crença forte em determinado princípio, mas age de forma contraditória a essa crença, manifestando assim a dissonância cognitiva (Harmon-Jones & Mills, 2019).

Nesta sequência, a evasão moral poderá surgir, sendo possível, de acordo com Bandura (2011), empregar 8 mecanismos que operam a nível individual, e no estrato social (vide Apêndice C). O autor organiza estes mecanismos de acordo com a sua incidência, dividindo-as em três categorias: práticas, respetivos efeitos, e vítimas. Na primeira categoria, encontram-se a justificação moral, a comparação exonerativa e a catalogação eufemística. A justificação moral, como primeiro mecanismo, refere-se à transposição de uma atitude imoral para uma perspectiva moralmente aceitável, invocando o bem maior para justificar ações imorais. A comparação exonerativa envolve a comparação das ações imorais do indivíduo com outras ainda mais repreensíveis. Já a catalogação eufemística utiliza a linguagem para amenizar a

gravidade das ações negativas. A segunda categoria engloba formas de diminuir o controle moral, incluindo a minimização, desconsideração e contestação (distorção) dos efeitos nefastos da ação. A terceira categoria trata da representação das vítimas, que podem ser desumanizadas ou culpabilizadas. A desumanização revolve a ideia de que os afligidos são seres inferiores, menos merecedores da benevolência. Por outro lado, na culpabilização, as vítimas são responsabilizadas pela situação e pelo resultado. Por último, integrando tanto a categoria de práticas quanto a de efeitos, surge a transposição e a difusão da responsabilidade, que implicam a externalização da responsabilidade pelo ato. Na transposição, o agente responsabiliza outros indivíduos pelas suas ações, muitas vezes superiores hierárquicos, amenizando o seu papel na situação. Por outro lado, na difusão, como o próprio nome indica, há partilha de responsabilidade com outros indivíduos, com o intuito de minimizar a sua responsabilidade na situação (Bandura, 2011). A título complementar, além destes oito mecanismos, Bryant (2020) propõe um nono mecanismo, nomeadamente uma técnica de neutralização que recorre ao apelo a uma lealdade superior para justificar um comportamento imoral. Segundo o autor, este mecanismo eleva uma dimensão semelhante à justificação moral, mas ao contrário desta, o agente assume o comportamento, anulando as repercussões morais.

Pela via da teoria do Descompromisso Moral, a adoção de comportamentos imorais não se cinge apenas à falta de princípios morais, mas também ao resultado psicossocial de evasão moral (Bandura, 2011). A gravidade percebida por um observador em situações de descompromisso moral poderá ser um preditor significativo da percepção externa da gravidade dos CI. Em outras palavras, quanto menor a gravidade percebida em situações de descompromisso moral pelo observador, maior a probabilidade de que este perceba os CI como menos graves externamente. Assim, as avaliações do observador sobre a gravidade de situações de descompromisso moral influenciam diretamente a sua percepção da seriedade ética desses estados. Então, pelo exposto anteriormente, é necessário direcionar a nossa investigação dos CI para a percepção dos mecanismos de evasão moral, estabelecendo, assim, a terceira hipótese deste estudo, que toma a seguinte forma:

H3: A observação de situações de evasão moral influencia a gravidade percebida.

Estando estipuladas as três primeiras hipóteses, torna-se necessário abordar como a percepção e o escrutínio externo dos CI podem influenciar o comportamento dos indivíduos. Na próxima secção, será explorada essa componente num contexto organizacional, com o objetivo de apresentar uma quarta componente para este estudo.

2.4 Contexto Organizacional, *Accountability* e Problema de Agência

Para dar seguimento ao que foi anteriormente discutido, propõe-se, em primeira instância, a análise da perspectiva de Zucker (1987) sobre o contexto organizacional. Segundo o autor, as organizações adotam normas e práticas, dominantes ou normalmente aceites, para legitimarem as suas ações. Este posicionamento é fundamental para compreender como, em determinados contextos organizacionais, certos comportamentos podem ser mais ou menos aceites. A legitimidade organizacional, portanto, é influenciada por estas componentes éticas e sociais externas. Por exemplo, num contexto da administração pública, a transparência é considerada uma virtude inseparável e atribuidora de legitimidade à ação dos órgãos institucionais (Park & Blenkinsopp, 2011). Lindstedt e Naurin (2010) definem a transparência como a possibilidade de “(...) olhar para algo, para ver o que está acontecendo. Uma instituição transparente é aquela onde pessoas de fora ou de dentro da instituição podem adquirir as informações necessárias para formar opiniões sobre ações e processos dentro da instituição”. Assim, a transparência é vista como uma característica que permite o acesso facilitado a informações consideradas pertinentes para os *stakeholders* (p.305). Da mesma forma, Kolstad e Wiig (2009), definem a transparência como o acesso livre à informação considerada relevante, seja esta económica, social ou política, a todos os *stakeholders* ou partes interessadas.

Por outro lado, devido ao contexto de assimetria de informação, o requisito de transparência pode ser visto como resultado da necessidade de *accountability* dos atores neste processo organizacional. Mulgan (2000b) define a *accountability* como uma relação social na qual um indivíduo ou organização é obrigado a explicar e justificar as suas ações para outra parte, podendo enfrentar consequências ou sanções se a explicação for inadequada ou se a conduta não cumprir os padrões esperados de conduta ou desempenho. Romzek (2000) identifica quatro tipos de *accountability*: a hierárquica, que se baseia em alta supervisão e baixa autonomia, impondo aos indivíduos diversos mecanismos de controlo; a legal, que trata do cumprimento de normas e leis estabelecidas; a profissional, que expressa a grande autonomia técnica dos indivíduos, com decisões guiadas pelos seus valores intrínsecos; e, por fim, a política, que permite a escolha de responder ou não às preocupações dos *stakeholders*.

Portanto, a *accountability* não se resume apenas a uma prestação de contas sobre níveis de desempenho, mas envolve o dever explícito dos agentes de corresponder e assumir a responsabilidade pelo contrato social ao qual estão sujeitos. Logo, os *stakeholders* atuam como auditores informais da ação e da manutenção efetiva da prossecução dos seus interesses (Romzek, 2000), evidenciando a importância da análise da sua percepção de gravidade dos CI,

uma vez que o escrutínio exercido reforça o seu posicionamento e assegura os padrões esperados de *performance*. Deste modo, questionar como uma percepção externa tem influência no comportamento de tais indivíduos poderá clarificar a eficiência dos mecanismos externos no controlo e na adoção de comportamentos adequados.

A relação de assimetria de informação num contexto de desigualdade de posicionamento de agentes releva para a teoria de agência de Jensen e Meckling (2019), que define a agência como um “contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(ais)) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em seu nome, o que envolve a delegação de alguma autoridade de tomada de decisão ao agente.” (p.5). Este problema de orientação de interesses é frequentemente designado como problema de agência. Nesta perspetiva, o Apêndice D ilustra os dinamismos entre a origem do conflito e a respetiva relação de confiança em estudo. Assim, num relacionamento entre agente e principal, caracterizado pela assimetria de informação, evidencia-se a fragilidade deste tipo de sinergias, com um lado sendo favorecido em detrimento do outro. No fundo, o principal incorre em custos de controlo/monitorização dos agentes, demonstrando a necessidade imperiosa de transparência informativa para nivelar e acautelar os seus interesses. A transparência pode ser vista, então, como um dos grandes fatores contentores de legitimidade. Segundo Park e Blenkinsopp (2011), a procura por transparência pode contribuir para a redução da corrupção, possibilitando que cidadãos e outras partes interessadas monitorem funcionários e instituições públicas e privadas e, por sua vez, fruindo informações que possam ser usadas para responsabilizar a sua ação. Nesta instância, como mencionado anteriormente, a transparência pode ser vista como uma virtude do setor público, sendo uma ferramenta essencial de *accountability* (Park & Blenkinsopp, 2011).

A transparência vem revelar, de certo modo, o efeito da atividade pública sobre o mercado e legitima o serviço prestado e a boa aplicação de recursos. Segundo Park e Blenkinsopp (2011), a confiança proporcionada pela transparência é aferida pelos julgamentos subjetivos dos cidadãos, baseados nas suas experiências, sugerindo que a confiança se encontra ligada aos padrões históricos de comportamentos presentes no contexto. Desta forma, o autor releva que “a confiança dos cidadãos surgirá se o padrão comportamental do governo ou serviço público for avaliado como competente, confiável e honesto, além de atender às suas necessidades” (p.257). Portanto, a transparência é compreendida como um mecanismo de controlo que impõe a necessidade de prestação de contas para corresponder às expectativas da população. Na ausência de transparência e, conseqüentemente, de controlo, podem surgir ineficiências e, potencialmente, corrupção. O impacto da transparência na redução da corrupção foi

comprovado no estudo de Lindstedt e Naurin (2010), mas é elevado que esta “(...) não impedirá a corrupção se as condições para o escrutínio e a responsabilização forem fracas” (p.301). Da mesma forma, Parra *et al.* (2021) destacam que “a transparência pode ser considerada uma condição necessária, mas não suficiente, para dissuadir a corrupção” (p.9).

Spence (2004) propõe a divulgação do estado de CI como solução para encarar as suas consequências. Este posicionamento destaca a importância da *accountability* e da transparência na prevenção destes conflitos. Neste compasso, CI aparentes, efetivos ou potenciais podem ser eticamente problemáticos, pois criam “incerteza relativa à confiabilidade e integridade do julgamento daqueles de quem as pessoas têm uma expectativa legítima de um dever fiduciário de confiança” (Spence, 2004, p. 13). Estes conflitos podem prejudicar a reputação da pessoa envolvida, mesmo que não afetem diretamente o interesse primário. Além disso, mesmo com a divulgação atempada do CI, podem surgir consequências negativas para a imagem e credibilidade do indivíduo (Cain *et al.*, 2005; de Melo-Martín, 2023; Di Carlo, 2013; Di Carlo, 2017; Di Carlo & Testarmata, 2011; Liu *et al.*, 2020; Loewenstein *et al.*, 2012; Norman *et al.*, 2022). Neste caso, a transparência resultante da divulgação, embora não seja suficiente para prevenir a corrupção, pode ser considerada um fator relevante para legitimar a ação do agente e afetar a percepção de gravidade dos CI. Por outro lado, é de salientar que Norman *et al.* (2022) apresentam um possível lado perverso da divulgação, nomeadamente o facto de a divulgação dos CI poder criar uma licença moral para os agentes agirem em atos eticamente questionáveis, uma vez que, após a divulgação, a sua posição é validada. Por outras palavras, a legitimação pela divulgação poderá levar os agentes a descartar a necessidade de manter um comportamento ético. Assim, a divulgação emerge como uma variável pertinente e, contribui para a formulação da última hipótese de investigação deste estudo, com a seguinte redação:

H4: A divulgação influencia a percepção de gravidade de conflito de interesses.

Deste modo, e com as hipóteses de investigação deste estudo definidas, os próximos capítulos abordarão o modelo conceptual correspondente e a metodologia adotada. Com base na revisão da literatura efetuada, elaborou-se a Figura 2.1, que representa a esquematização das temáticas abordadas no decorrer da presente revisão de literatura, para melhor elucidar os conceitos relatados, bem como as interligações entre os mesmos.



Figura 2.1 – Esquema representativo dos conceitos abordados
 Fonte: elaborado pelo autor

2.5 Hipóteses e Modelo Conceptual

Nesta sequência, apresenta-se o seguinte resumo das hipóteses de investigação, com a respetiva esquematização (Figura 2.2), sendo o elo entre as mesmas a gravidade percebida:

H1: O ganho envolvido num conflito de interesses influencia a gravidade percebida.

H2: O contexto em que um conflito de interesses ocorre (setor público ou privado) influencia a maneira como as pessoas percebem a gravidade desse conflito.

H3: A observação de situações de evasão moral influencia a gravidade percebida.

H4: A divulgação influencia a percepção de gravidade de conflito de interesses.

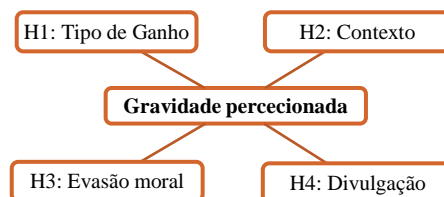


Figura 2.2 – Modelo Conceptual
 Fonte: elaborado pelo autor

3. Metodologia

Tendo-se estabelecido, na revisão de literatura, os diversos conceitos, teorias e hipóteses ligadas ao fenómeno dos CI, torna-se pertinente definir a abordagem de investigação considerada mais adequada. Fisher (2007) estabelece que a investigação em gestão, ao contrário de outras áreas do conhecimento, implica a observação de dois preceitos: o desenvolvimento de conhecimento académico e a sua aplicabilidade prática. Assim, é necessário elucidar o leitor da razão da adoção da metodologia que será introduzida, e justificá-la como a mais adequada para analisar o fenómeno em estudo. Como primeiro passo, deve-se definir as questões filosóficas subjacentes ao desenvolvimento de investigação, nomeadamente as noções de ontologia e epistemologia. Segundo Easterby-Smith *et al.* (2012), a ontologia, *in lato sensu*, preocupa-se com a forma como a realidade é percebida, enquanto a epistemologia, foca-se na análise e compreensão dessa realidade. Ambas as áreas filosóficas são complementares, e os investigadores, muitas vezes, adotam diferentes disposições ontológicas e epistemológicas no desenvolvimento metodológico da sua investigação. A ontologia fundamenta a epistemologia, que, por sua vez, fornece as ferramentas necessárias para investigar a ontologia. No fundo, as duas áreas estão em constante ligação e influenciam-se mutuamente, numa perspetiva de *push and pull* (Bell, Bryman, & Harley, 2022).

Para Bell *et al.* (2022), a compreensão da perspetiva ontológica e as suas assunções é o primeiro passo para desenhar uma metodologia de investigação eficaz e adequada à realidade. Os autores estabelecem dois prismas de posicionamentos ontológicos nas ciências sociais: o objetivismo, onde os fenómenos sociais têm uma realidade objetiva independente dos observadores, e o construtivismo, onde a realidade é socialmente construída através da linguagem e das interações dos agentes sociais. Além disso, a epistemologia complementa os métodos de análise das ciências naturais. Com uma ontologia objetivista, adota-se uma epistemologia positivista, que retrata a realidade como objetiva, e a análise baseia-se na recolha e quantificação de dados, numa lógica maioritariamente dedutiva. Por outro lado, uma ontologia construtivista, relaciona-se com uma epistemologia interpretativa, que reconhece a natureza socialmente construída da realidade. Esta abordagem sugere que a realidade é moldada pela interpretação dos agentes, influenciada pelos seus valores e percepções, e é compreendida através do debate e interação social.

A abordagem ontológica construtivista e epistemológica interpretivista estabelece a interpretação subjetiva do conhecimento e fomenta que a realidade é socialmente construída. Esta perspetiva permite analisar o CI como um fenómeno social que exige um compromisso

metodológico, para questionar as falsas evidências do senso comum (Quivy & Campenhoudt, 1998). Por essa razão, esta abordagem foi o paradigma considerado mais robusto para entender o fenómeno do CI. Apesar das suas limitações, a abordagem supramencionada, ao contrário da anterior, é mais adequada pois não descora a componente subjetiva do fenómeno, promovendo uma visão crítica e reflexiva do contexto organizacional (Bell, Bryman, & Harley, 2022). Assim, a investigação em causa pode ser caracterizada pelo seu posicionamento dedutivo, não experimental e transversal, focando-se em compreender a realidade do fenómeno num momento específico e determinado contexto. Neste seguimento, propõe-se adotar uma metodologia quantitativa, recorrendo à utilização de dados primários, permitindo a definição de diferentes graus de gravidade percecionados de CI. Deste modo, a análise quantitativa será utilizada para categorizar os graus de gravidade. Em resumo, a metodologia adotada visa partir de um conceito geral e delimitá-lo, obtendo uma conceção inovadora e mais específica (Creswell & Creswell, 2018).

A população alvo deste estudo é composta por profissionais, dirigentes ou colaboradores, e decisores políticos e outros *stakeholders* presentes no tecido organizacional da RAM. Para aferir o tamanho da amostra relevante, foi utilizada a fórmula de Cochran (Chaokromthong & Sintao, 2021), e para aumentar a fiabilidade e representatividade da amostra, escolheu-se a “população ativa” como população do estudo. Seguidamente, estratificou-se a amostra, atendendo à componente “género”, à componente da população empregada (seja no setor público e ou privado) e população ativa, mas não empregada, obtendo-se a estratificação constante no Anexo A. É de relevar que os dados inframencionados foram obtidos no site institucional da DREM (2024), na secção de notícias de emprego público, conjugados com os dados presentes no documento de estatísticas de emprego do mesmo site (Direção Regional de Estatística da Madeira, 2024). A população ativa na RAM no final do 4º trimestre ascendia às 138.000 pessoas, das quais 18,60% são de emprego público (ou seja, 25.668 pessoas), 75,17% do emprego privado (ou 103.732 pessoas), e 6,23% de população ativa, mas não empregada (ou 8.600 pessoas). O cálculo da amostra baseou-se num nível de confiança de 95% e uma margem de erro 5%, apurando assim uma amostra base de 385 inquiridos.

Tendo em conta a amostra estipulada de 385 pessoas, calculada pela ponderação da população ativa, e para assegurar uma maior representatividade, desdobrou-se a mesma em três parcelas com diferentes proporções de respondentes alvo. A primeira parcela corresponde à categoria “emprego público” e inclui um mínimo de 72 pessoas (18,70% da amostra pretendida), dos quais 37 homens e 35 mulheres. A segunda “emprego privado”, composta por um mínimo

de 289 sujeitos (75,17% da amostra pretendida), dos quais 147 homens e 142 mulheres. Por fim, a terceira composta por um mínimo de 24 participantes da categoria “população ativa, mas não empregada” (6,23% da amostra pretendida), dos quais 12 homens e 12 mulheres (ver Anexo A).

O questionário desenvolvido nesta dissertação, apresentado no Anexo B, foi inspirado em dois modelos: o de Di Carlo (2013), que avalia os CI numa ótica de interesse organizacional, e o de Bryant (2020), que investiga a utilização de mecanismos de descompromisso moral em prol de comportamentos pró-organizacionais não éticos. A combinação destas abordagens com a revisão de literatura desenvolvida, permitiu elaborar o questionário.

Este questionário, em primeira instância, introduz componentes barreira como a idade, consentimento informado, e o respetivo local onde o inquirido labora ou estuda. Como fator de exclusão, introduz-se o não exercício, passado ou presente, de funções ou estudo na RAM. Seguidamente, é apresentado um conjunto de perguntas para contextualizar o perfil do participante, que engloba a idade, género, tempo de trabalho, cargos de direção, e características inerentes à organização onde exerce ou exerceu, se aplicável (Creswell & Creswell, 2018). Numa terceira fase, são introduzidos diversos conceitos e contextualizações diretas dos CI. Até esta fase as perguntas são, na sua estrutura, abertas e fechadas de escolha múltipla. Na quarta fase, diversos contextos inerentes aos CI são introduzidos, solicitando-se ao participante que avalie a gravidade percecionada, através de uma escala de Likert. A escala de Likert empregue inicia-se no nível 1 - sem gravidade, nível 2 - leve ou baixa, nível 3 - moderada ou média, nível 4 - grave ou alta, e termina no nível 5 - extremamente grave. Estes níveis foram adotados para verificar e entender se existiam diferentes patamares de gravidade subjacente, permitindo aferir como são percecionados os CI por tipologia/categoria. Assim, a escala Likert foi aplicada em algumas questões para facilitar a compreensão das componentes que mais influenciam a perceção de gravidade (Haro *et al.*, 2016). Além disto, é de realçar que as questões foram formuladas para contextualizar a perceção da gravidade de diversos tipos de CI, com a ressalva da possível influência dos mecanismos de evasão moral, numa tentativa de resposta à primeira questão de investigação proposta.

Após a validação do inquérito pela comissão de ética, este foi disseminado online e nas redes sociais. Solicitou-se também o apoio de algumas instituições regionais competentes na matéria, como a Inspeção Regional de Finanças e a Associação Comercial e Industrial do Funchal, na disseminação do inquérito online pelo tecido organizacional da RAM. Estas tipologias de inquéritos de autopreenchimento são vantajosas no sentido em que o tempo de

resposta é maior, sendo que o inquirido gere a sua própria disponibilidade e não existem possíveis problemas de empatia entre o inquirido e o inquiridor, o que poderia enviesar os resultados. Por outro lado, as desvantagens remontam para as taxas de resposta, que podem ser problemáticas, bem como a impossibilidade de efetuar esclarecimentos do pretendido com as questões, além do previsto nas instruções de preenchimento. Por fim, o facto de o questionário estar disponível na íntegra pode levar o inquirido a estabelecer uma estratégia de resposta que comprometa a veracidade dos dados. Contudo, esta lacuna pode ser suprimida pela adoção de inquéritos online de resposta sequencial, sem a possibilidade de retrocesso e alteração de respostas anteriormente dadas (Haro *et al.*, 2016).

Por fim, a análise dos dados recolhidos foi efetivada com recurso ao Microsoft Excel e SPSS Statistics 23, recorrendo a análises de estatística descritiva, verificação de confiabilidade pelo coeficiente alfa de Cronbach, testes de normalidade e outros testes estatísticos adequados aos dados, permitindo responder à segunda questão de investigação proposta. As variáveis foram formuladas com base na média das respostas a grupos específicos de questões, nomeadamente as questões finais (questão 49.1 a 64.9), onde são elencados 8 exemplos concebidos para avaliar o efeito das variáveis em estudo, conforme detalhado na tabela seguinte.

Tabela 3.1 – Formulação das variáveis

Variáveis	Questões
Gravidade Inicial	Q.49.1, Q.51.1, Q.53.1, Q.55.1, Q.57.1, Q.59.1, Q.61.1 e Q.63.1.
Contexto Público	Q.51.1 a Q.52.9, Q.55.1 a Q.56.9, Q.59.1 a Q.60.9 e Q.63.1 a Q.64.9.
Contexto Privado	Q.49.1 a Q.50.9, Q.53.1 a Q.54.9, Q.57.1 a Q.58.9 e Q.61.1 a Q.62.9.
Ganho Financeiro	Q.49.1 a Q.56.9
Ganho Não financeiro	Q.57.1 a 64.9.
Divulgação	Q.50.4, Q.52.4, Q.54.4, Q.56.4, Q.58.4, Q.60.4, Q.62.4 e Q.64.4
Evasão Moral	Q.50.1 a Q.50.9, Q.52.1 a Q.52.9, Q.54.1 a Q.54.9, Q.56.1 a Q.56.9, Q.58.1 a Q.58.9, Q.60.1 a Q.60.9, Q.62.1 a Q.62.9 e Q.64.1 a Q.64.9.

Fonte: Elaborado pelo autor

4. Resultados e Discussão

Neste capítulo, serão discutidos os resultados obtidos com a aplicação do questionário desenvolvido (vide Anexo C). Inicialmente, é efetuada uma análise estatística descritiva, sendo introduzidos os resultados obtidos e caracterizando a amostra, bem como o perfil dos participantes. Seguidamente, é efetuada uma comparação entre os diversos itens que reportam a percepção da gravidade ao longo do questionário, tendo em vista as temáticas do contexto, o tipo de ganho, a divulgação e a evasão moral. Por fim, será explanado o resultado de uma análise estatística mais complexa, explorando a consistência e normalidade dos dados, além dos testes estatísticos utilizados para aferir se as variáveis contexto, ganho, divulgação e evasão moral influenciam a gravidade percebida.

4.1 Caracterização da Amostra e Perfil dos Participantes (Q.2 a Q.22)

O questionário esteve disponível entre 16 de maio a 18 de julho de 2024, totalizando uma amostra de 307 pessoas. Destes, 23 respostas foram consideradas inválidas por corresponderem a pessoas que nunca estudaram ou exerceram atividade na RAM e, portanto, não se enquadravam no público-alvo deste estudo. Assim, 283 respostas foram consideradas válidas, o que, embora inferior ao valor calculado no capítulo 3, ainda representa um conjunto substancial de dados relevantes para a análise do estudo. Este resultado reflete a ambição do questionário em captar uma amostra significativa da população-alvo, mesmo num contexto desafiador, onde fatores como a sensibilidade do tema e a ausência de incentivos, aliados a eventos externos (como as eleições regionais que decorreram simultaneamente à divulgação), podem ter afetado a taxa de resposta. Ainda assim, o esforço contínuo e as estratégias adotadas ao longo do período de divulgação garantiram um número expressivo de participantes, permitindo a obtenção de *insights* importantes sobre o fenómeno estudado. A análise estatística das 283 respostas válidas, em relação a uma população total de 138.000, revela uma margem de erro de aproximadamente 5,82% com um nível de confiança de 95%. Esta margem de erro indica que os resultados obtidos, apesar de não serem perfeitos, são suficientes para fornecer uma visão representativa da população, reforçando a relevância dos dados recolhidos e resultados alcançados pela investigação.

Tabela 4.1 – Perfil dos participantes

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Estudante	7	2,47%	5	1,77%	12	4,24%
Privado	52	18,37%	42	14,84%	94	33,22%
Público	103	36,40%	62	21,91%	165	58,30%
Privado e Público	7	2,47%	5	1,77%	12	4,24%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

A caracterização da amostra é apresentada na Tabela 4.1, na qual se constata que 59,72% dos inquiridos representam o sexo feminino e 40,28% o sexo masculino. Do sexo feminino, 103 pessoas pertencem ao setor público (36,40%), 52 ao privado (18,37%), 7 são estudantes (2,47%) e outros 7 estão em acumulação de funções no setor público e privado (2,47%). Relativamente ao sexo masculino, 62 pessoas pertencem ao setor público (21,91%), 42 ao privado (14,84%), 5 são estudantes (1,77%) e 5 estão em acumulação de funções (1,77%).

Os inquiridos encontram-se, sobretudo, nas faixas etárias dos 41 aos 50 anos (31,10%), seguido dos 51 aos 65 anos com 27,92% e dos 18 aos 30 anos com 24,73% (ver Gráfico 4.1). Em relação ao tempo de serviço, as respostas divergem bastante, sendo as mais frequentes entre 3 e 5 anos (15,58%) e entre 21 e 25 anos (14,49%). Das 283 respostas obtidas, verifica-se que apenas 56 pessoas exerceram cargos de direção, dos quais 27 são do sexo feminino e 29 do sexo

masculino. A maioria dos inquiridos serviu em cargos de direção entre 3 e 5 anos (21,43%) e entre 16 e 20 anos (17,86%), o que demonstra uma considerável discrepância nos resultados.

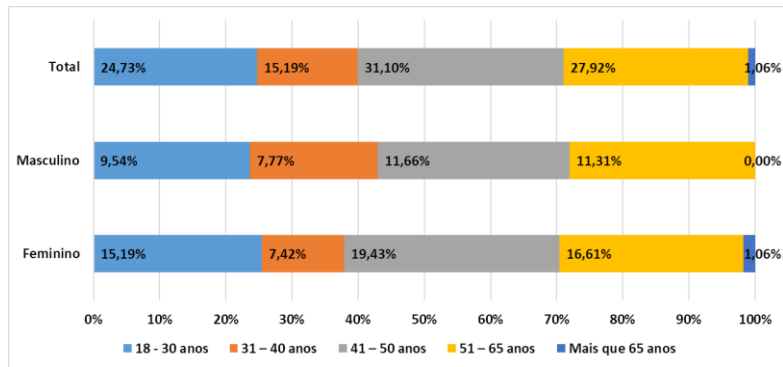


Gráfico 4.1 – Faixa etária e género dos participantes
 Fonte: Elaborado pelo autor

No que concerne à escolaridade dos inquiridos, destaca-se a licenciatura como a mais prevalente com 48,41%, seguida do Ensino Secundário com 22,61% e do Mestrado com 14,49%. Quanto ao rendimento individual mensal líquido, 60,42% dos inquiridos situam-se na faixa entre 500€ e 1500€, enquanto uma proporção menor corresponde ao escalão "Até 500€". Constatou-se ainda que os inquiridos provinham de diversas áreas de formação (ver Gráfico 4.2), sendo as mais frequentes gestão (30,51%), educação (11,30%) e economia (7,34%).

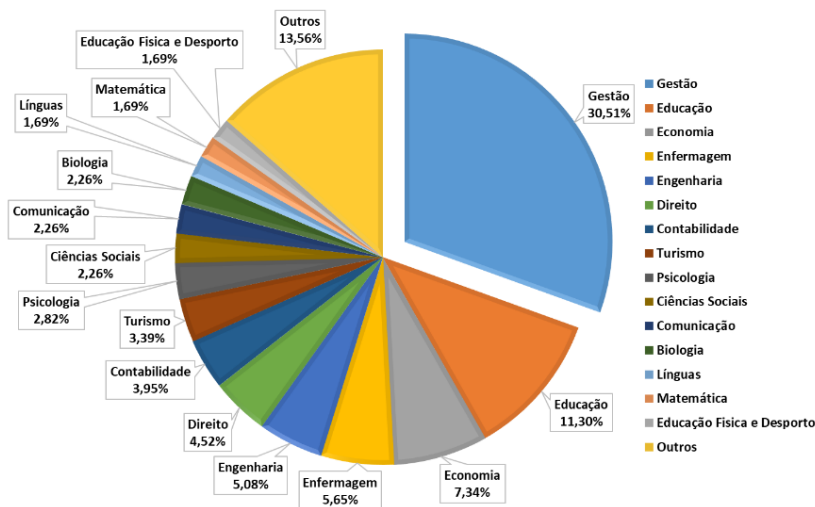


Gráfico 4.2 – Habilitações dos inquiridos
 Fonte: Elaborado pelo autor

Nas questões relativas ao código de ética ou conduta, 45,58% dos inquiridos afirmam que a sua organização o adota, considerando-o muito presente no quotidiano. Porém, 22,97% adotam o código apenas por mera formalidade, enquanto 13,07% não o adotam e 18,37% dos inquiridos desconhecem a sua existência. Esta situação indica que os colaboradores podem não estar alinhados com os valores e princípios da organização, o que pode gerar riscos éticos, comprometer a qualidade do trabalho e prejudicar a reputação da organização. Por outro lado,

podem existir falhas na comunicação e implementação do código de ética, as quais devem ser corrigidas. A eficácia do código de conduta foi avaliada pelos inquiridos com uma classificação média de 3,28, e 51,24% consideram que ele deve ser revisto e reavaliado anualmente.

Do mesmo modo, nos instrumentos de prevenção dos CI, também os inquiridos revelaram existir estes instrumentos e estão presentes no dia a dia da organização (32,86%). Contudo, 26,86% dos respondentes revelam desconhecimento sobre a existência destes mecanismos, enquanto 25,44% indicam que não existem, evidenciando uma falha na comunicação e implementação das medidas de prevenção de CI, expondo a organização a riscos e comprometendo a confiança dos *stakeholders*. No entanto, entre os inquiridos que confirmaram a presença de instrumentos de prevenção, 60,74% afirmam ter recebido informações e explicações sobre estes. Além disso, 49,21% dos inquiridos relataram já ter utilizado esses mecanismos, enquanto 12,70% nunca os utilizaram. A eficácia destes instrumentos na gestão de CI foi avaliada com uma classificação média de 3,58, ligeiramente superior à média da questão sobre o código de ética/conduta. Quando questionados sobre a existência de um plano estabelecido para a prevenção dos CI, a maioria dos inquiridos (37,46%) afirmou desconhecer tal plano. Além disso, 50,53% dos inquiridos indicaram que não recebem formação na área de prevenção de conflitos, e apenas 26,15% frequentaram alguma formação sobre o tema por sua conta. É relevante destacar que 87,99% dos inquiridos consideram necessário realizar, pelo menos, uma formação por ano sobre esta temática.

Perante o perfil sociodemográfico apresentado, pode-se afirmar que a população-alvo do estudo é representativa da realidade, apesar de não ter sido atingido o número amostral ideal. A amostra, composta por 283 respondentes, reflete a diversidade em termos de género, faixa etária, escolaridade e áreas de formação, permitindo uma análise robusta dos dados recolhidos. Embora o tamanho da amostra esteja abaixo do esperado, a análise estatística demonstra uma margem de erro de aproximadamente 5,82% e um nível de confiança de 95%, sugerindo que os resultados obtidos são suficientemente representativos da população da RAM. Apesar disso, para este estudo, será adotada uma margem de erro maior, nomeadamente 10%.

4.2 Análise Comparativa

4.2.1 Percepção dos Conflitos de Interesses (Q.23 a Q27)

Quanto à relevância da temática dos CI, os inquiridos classificaram-na de 1 a 5, resultando numa média de 4,15, ou seja, muito relevante. Posteriormente, solicitou-se aos inquiridos que seleccionassem a definição de CI que considerassem mais correta, podendo para o efeito optar

por uma das opções apresentadas, ou recorrer a um campo aberto caso as mesmas não refletissem a sua opinião. É de realçar que as opções disponibilizadas espelham características inerentes ao fenómeno dos CI, conforme discutido por diversos autores na revisão de literatura.

Assim, a opção que melhor engloba o posicionamento dos autores mencionados seria “Todas as anteriores”. No entanto, apenas 85 dos 283 inquiridos (30,04%) selecionaram esta opção, o que demonstra que nem todas as dimensões dos CI são conhecidas. A opção mais selecionada, com 101 respostas (35,69%), foi a que destaca a interferência dos interesses privados sobre os deveres e responsabilidades de um agente. A resposta com menos aderentes, com apenas 7 respondentes (2,47%), foi a que define os CI como uma categoria moral, seguida da que os define como uma oportunidade de abuso de poder, com 17 respondentes (6,01%). A resposta que define o CI como um estado que poderá influenciar a isenção do exercício de funções de um agente obteve 30 respostas (10,60%), e a que menciona o uso da sua posição para obter uma vantagem pessoal, obteve a concordância de 41 respondentes (14,49%). Na questão subsequente, 197 inquiridos (69,61%) indicaram ter a capacidade para identificar situações de CI, embora 158 (55,83%) afirmaram nunca ter estado em tal posição. Entre os 105 inquiridos (37,10%) que já se viram numa posição de CI, apenas 54 (19,08%) a declararam. É de relevar ainda que 195 pessoas (68,90%) acreditam que é possível prevenir os CI, 78 (27,56%) demonstraram incerteza, e 10 (3,53%) declararam abertamente que a prevenção era impossível.

4.2.2 Percepção da Corrupção (Q.28 e Q.29)

A temática da corrupção obteve uma classificação média mais alta de 4,52, refletindo a sua relevância para os inquiridos. À semelhança das questões sobre CI, solicitou-se aos inquiridos que definissem o fenómeno da corrupção, selecionando uma das opções apresentadas (também derivadas da revisão de literatura), ou recorrendo a um campo aberto. Dos 283 respondentes, 2 (0,71%) preferiram não responder a esta questão. Em contraste com a definição dos CI, a opção “Todas as anteriores”, foi a opção selecionada por 124 (43,82%), revelando um maior conhecimento sobre a temática da corrupção em comparação com os CI. A segunda resposta mais selecionada foi a que define a corrupção como um conjunto de práticas ilegais com o objetivo de obter ganhos pessoais ou para terceiros (27,92%). Em seguida, a definição que a descreve como uma transgressão no cumprimento de um conjunto de normas e princípios previamente estabelecidos como éticos, resultando em prejuízos para a sociedade, foi escolhida por 16,96% dos inquiridos. A definição que menciona a violação de uma relação fiduciária em cargos de confiança ou públicos ficou em quarto lugar (5,65%), seguida da que a estabelece

como um ato imoral (4,24%). A última opção, que define corrupção como uma prática que implica a destruição de valor, foi selecionada por apenas 0,71% dos respondentes.

4.2.3 Diferença entre Conflitos de Interesses e Corrupção (Q. 30 a Q.33)

Apesar do exposto anteriormente, 244 inquiridos (86,22%) admitem que os CI podem levar à corrupção (Q.30) e 255 (90,11%) consideram a corrupção o fenómeno mais grave (Q.31). Em seguida, os inquiridos foram questionados (Q.32) se se encontravam dispostos a diferenciar CI de corrupção. Dos inquiridos, 23,32% responderam afirmativamente, sendo-lhes então apresentada uma pergunta aberta (Q.33). Esta questão tinha como objetivo avaliar a capacidade dos inquiridos para identificar o fator diferenciador entre CI e corrupção, procurando aferir se os inquiridos compreendem que o CI se refere a um estado ou situação potencial de conflito, enquanto a corrupção implica a efetivação de uma ação imoral. Por outras palavras, o CI pode ser visto como um estado preliminar à corrupção que, quando ultrapassado, pode implicar um ato ou ação que viola uma relação fiduciária. Dos 66 respondentes que aceitaram o desafio, apenas 17 (25,76%) conseguiram identificar, direta ou indiretamente, as duas dimensões-chaves que diferenciam os conceitos. Outros 14 inquiridos (21,21%) identificaram, direta ou indiretamente, uma das duas dimensões, enquanto 29 (43,94%) não conseguiram identificar as dimensões pretendidas, e 6 (9,09%) optaram por não responder.

4.2.4 Percepção da Gravidade dos Conflitos de Interesses (Q. 34 a Q.48)

Devido à extensão dos resultados, os dados desta e das próximas secções serão apresentados e sintetizados através das médias de respostas obtidas, atribuídas numa escala de 1 a 5 (1 para a opção sem gravidade, 2 para leve ou baixa, 3 para moderada ou média, 4 alta ou grave e 5 para extremamente grave). Na primeira questão desta secção (Q.34), que avalia diretamente a percepção da gravidade, analisou-se três perspetivas: a ocorrência do CI na generalidade, no setor público e no setor privado, conforme a Tabela 4.2. Em termos gerais, a média da gravidade situa-se em 3,87, com desvio-padrão de 0,97. No contexto público, esta média aumenta para 4,39, com um desvio-padrão de 0,80, demonstrando através deste, uma maior coesão nas opiniões. Por outro lado, no contexto privado, a média assemelha-se à geral, situando-se em 3,88, com desvio-padrão de 0,95. Estes resultados sugerem, numa primeira análise, uma percepção de maior gravidade no setor público em comparação com o privado. Numa segunda análise, conforme detalhado no Gráfico 4.3, tanto no sexo feminino quanto no masculino, o CI em termos gerais foi considerado grave ou extremamente grave (65,09% no sexo feminino e

69,30% no sexo masculino). No setor público, verifica-se que o sexo masculino considera o CI mais grave que o sexo feminino (90,35% vs 85,20%, sendo que 62,28% do sexo masculino e 49,11% do sexo feminino atribuíram a classificação mais grave). No setor privado, denota-se uma tendência para a moderação da gravidade, no entanto, ambos os sexos consideram a situação grave ou extremamente grave (70,41% no sexo feminino e 61,40% no sexo masculino).

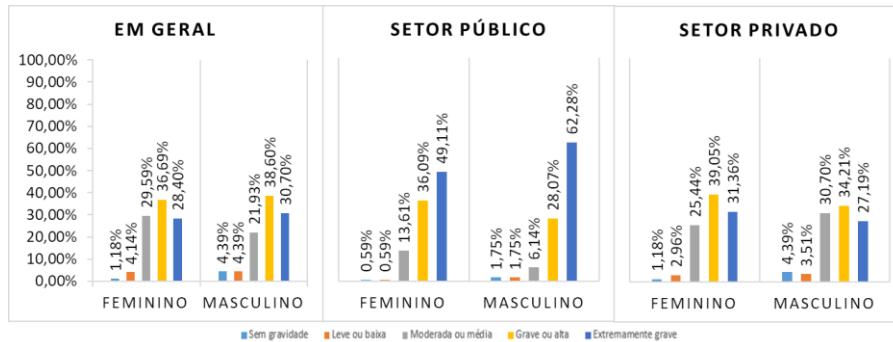


Gráfico 4.3 – Resultados obtidos na questão 34

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado na Tabela 4.2, a média total de gravidade atribuída à ocorrência de CI em termos gerais é de 3,87. Por outro lado, no setor público, observa-se uma média de 4,39 e no setor privado uma média de 3,88. Nesta instância, verifica-se uma possível tendência para uma gravidade mais acentuada no contexto público em comparação com o privado, sendo a variação da gravidade do conflito superior em 13,33% em relação à gravidade geral do fenómeno, contra uma variação de 0,37%, da comparação do geral com o privado. Quando comparado o contexto individual de cada inquirido, constata-se que os inquiridos do sexo feminino que acumulam funções apresentam médias de gravidade superiores às restantes categorias, tanto em geral como em ambos os setores.

Tabela 4.2 – Média dos resultados obtidos na questão 34 e respetivas variações

		Em geral	No setor Público	No setor Privado	Varição A Comparação Público	Varição B Comparação Privado
Privado	Feminino	3,79	4,21	3,92	11,17%	3,55%
	Masculino	3,74	4,50	3,74	20,38%	0,00%
Público	Feminino	3,89	4,38	3,99	12,47%	2,49%
	Masculino	3,94	4,42	3,76	12,30%	-4,51%
Privado e Público	Feminino	4,71	4,86	4,57	3,03%	-3,03%
	Masculino	4,20	4,80	4,00	14,29%	-4,76%
Estudante	Feminino	3,29	3,86	3,29	17,39%	0,00%
	Masculino	3,80	4,60	3,80	21,05%	0,00%
Total Geral		3,87	4,39	3,88	13,33%	0,37%

Fonte: Elaborado pelo autor

As variações A e B, presentes na Tabela 4.2, refletem as variações percentuais do setor público e privado, respetivamente, em comparação à média geral. Na variação A, observa-se que as maiores variações ocorrem entre os homens do setor privado (20,38%) e os estudantes masculinos (21,05%). Na variação B verifica-se que algumas categorias apresentam variações negativas, indicando que os valores do setor privado são menores que a média geral.

Nas questões Q.35 a Q.37, além da verificação do efeito do contexto, propõe-se a ponderação da tipologia do ganho associado ao CI, distinguindo entre ganhos financeiros e não financeiros (conforme Anexo C). As médias de gravidade percebida variam entre 3,72 e 4,60, com os ganhos financeiros apresentando médias mais elevadas (4,30 a 4,60) em comparação aos ganhos não financeiros (3,72 a 4,23). Os desvios-padrão variam entre 0,74 e 1,02 (financeiros: 0,74 a 0,87; não financeiros: 0,92 a 1,02), revelando uma maior coesão de opiniões nos financeiros. Especificamente, os ganhos financeiros revelam um valor médio mais alto nas três instâncias avaliadas: em termos gerais (4,37), no setor público (4,60), e no setor privado (4,30), em comparação aos ganhos não financeiros: em termos gerais (3,72), no setor público (4,23), e no setor privado (3,94). Em ambos os tipos de ganho, observa-se novamente uma maior percepção de gravidade no setor público, refletida pelos valores médios mais elevados.

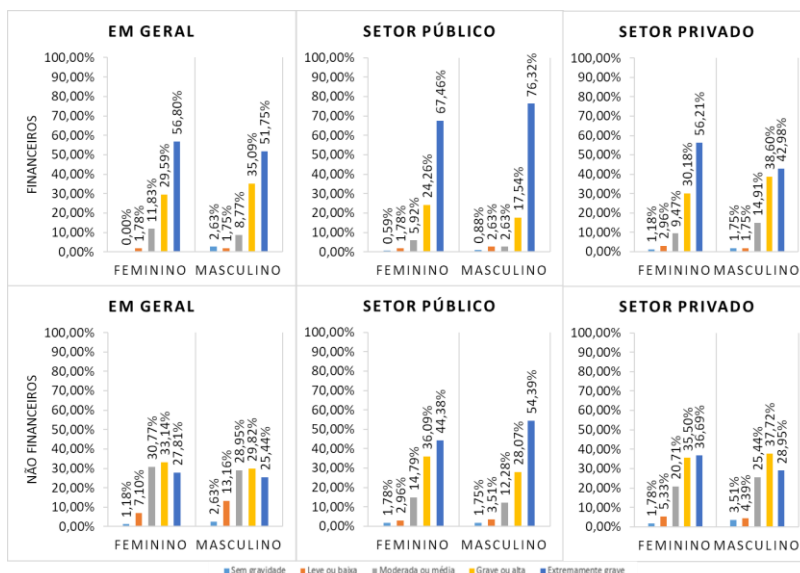


Gráfico 4.4 – Resultados obtidos nas questões 35 a 37

Fonte: Elaborado pelo autor

Na mesma medida que a questão anterior, apresenta-se o Gráfico 4.4 para uma análise mais detalhada, no qual se constata que a discrepância na percepção de gravidade em ganhos financeiros é superior à dos ganhos não financeiros. No caso dos ganhos financeiros, a gravidade é mais acentuada no setor público, com 67,46% no sexo feminino e 76,32% no sexo masculino considerando os CI como graves ou extremamente graves. No setor privado, esta tendência inverte-se considerando que o sexo feminino percebe os CI com ganhos financeiros associados mais graves (56,21% vs 42,98% do sexo masculino). Na componente geral, a diferença de sensibilidade entre sexos é relativamente menor, no entanto permanece nos níveis mais elevados de gravidade. Na situação que envolve ganhos não financeiros, tanto na generalidade quanto no setor privado, a sensibilidade entre os sexos é menor, apresentando percentagens semelhantes nas categorias “Moderada”, “Grave” e “Extremamente grave”. No

entanto, no setor público, a percepção de gravidade é novamente mais acentuada, com maior variação de sensibilidade no sexo masculino.

De acordo com a Tabela 4.3, as médias indicam que, em termos gerais, os CI associados a ganhos financeiros são percebidos como mais graves do que os associados a ganhos não financeiros (4,37 vs 3,72). No setor público, a diferença de gravidade entre os tipos de ganhos é menor (0,23), enquanto no setor privado a diferença é maior (0,36). Para os ganhos financeiros, a percepção de gravidade aparenta ser maior no setor público (4,60) em comparação com o setor privado (4,30), reforçando os resultados anteriores. Nos ganhos não financeiros, a tendência mantém-se, com o setor público apresentando uma gravidade média de 4,23, em contraste com 3,94 no setor privado. Em ambos os sexos, os CI no setor público associados a ganhos financeiros foram classificados com maior gravidade. Destaca-se que os inquiridos do sexo feminino que se encontram em acumulação de funções atribuíram as maiores pontuações em gravidade para ambos os setores, independentemente da tipologia de ganhos, exceto na avaliação geral, o que poderá ser explicado pelo reduzido número de respostas nesta categoria específica. No sexo oposto, independentemente do contexto, a maior gravidade foi sempre atribuída aos ganhos financeiros no setor público.

Tabela 4.3 – Média dos resultados obtidos nas questões 35 a 37 e respetivas variações

		Q.35 Em geral - CI Financeiros	Q. 36 No setor público - CI Financeiros	Q.37 No setor privado - CI Financeiros	Q.35 Em geral - CI Não financeiros	Q.36 No setor público - CI Não financeiros	Q. 37 No setor privado - CI Não financeiros
Privado	Feminino	4,31	4,52	4,27	3,58	4,06	3,79
	Masculino	4,29	4,69	4,21	3,62	4,36	3,83
Público	Feminino	4,47	4,58	4,44	3,88	4,21	4,09
	Masculino	4,27	4,60	4,15	3,55	4,21	3,82
Privado e Público	Feminino	4,71	5,00	5,00	4,14	5,00	5,00
	Masculino	4,60	4,80	4,40	4,40	4,40	4,20
Estudante	Feminino	4,14	4,14	3,57	3,71	3,86	3,29
	Masculino	4,80	5,00	4,40	3,80	4,80	3,80
Total Geral		4,37	4,60	4,30	3,72	4,23	3,94
			Varição A	Varição B		Varição C	Varição D
Privado	Feminino		4,91%	-0,89%		13,44%	5,91%
	Masculino		9,44%	-1,67%		20,39%	5,92%
Público	Feminino		2,61%	-0,65%		8,50%	5,25%
	Masculino		7,55%	-3,02%		18,64%	7,73%
Privado e Público	Feminino		6,06%	6,06%		20,69%	20,69%
	Masculino		4,35%	-4,35%		0,00%	-4,55%
Estudante	Feminino		0,00%	-13,79%		3,85%	-11,54%
	Masculino		4,17%	-8,33%		26,32%	0,00%
Total Geral			5,17%	-1,70%		13,57%	5,69%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das variações A, B, C e D, que comparam, respetivamente, o setor público com o geral nos ganhos financeiros, o setor privado com o geral nos ganhos financeiros, o setor público com o geral nos ganhos não financeiros, e o setor privado com o geral nos ganhos não financeiros, revela que o setor público, independentemente do tipo de ganho, possui a maior variação. Comparando os ganhos financeiros, observa-se que todas as variações relativas ao setor público são positivas, no entanto, quando foi apresentado o setor privado, quase todas as variações passaram a negativas, tendo a maior variação ocorrido nos estudantes do sexo

feminino. Nos ganhos não financeiros, apesar de uma redução geral nas variações, apenas duas categorias apresentaram variações negativas: inquiridos do sexo masculino em acumulação de funções e estudantes do sexo feminino. As maiores diferenças entre setores público e privado ocorreram no sexo masculino a exercer no setor privado bem como os estudantes do mesmo sexo. Em termos de sexo, tanto no contexto geral quanto no setor privado, independentemente do tipo de ganho, o sexo feminino atribui maior gravidade à situação descrita, enquanto no setor público, o sexo masculino reporta maior gravidade, como se verifica no Gráfico 4.5.

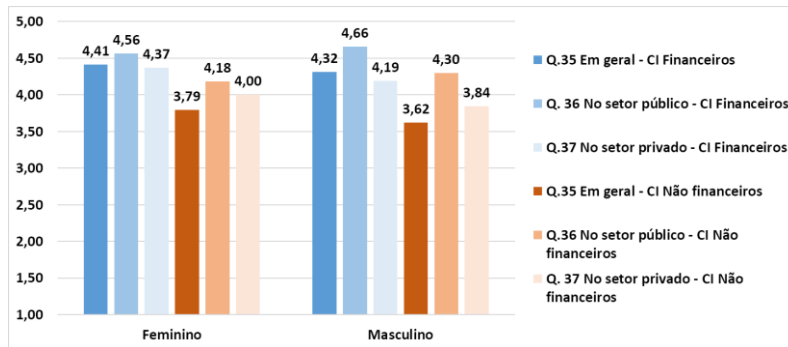


Gráfico 4.5 – Média dos resultados obtidos nas questões 35 a 37, em termos de género
 Fonte: Elaborado pelo autor

Estando determinado o efeito da tipologia do ganho, nas questões 38 a 40 analisa-se o impacto da transparência por via da divulgação dos CI (vide Q.38 a Q.40 do Anexo C). Após a divulgação, as médias de gravidade diminuem para 3,75 e 4,42, e desvios-padrão mais altos, variando de 0,97 a 1,12, afetando a coesão de opiniões.

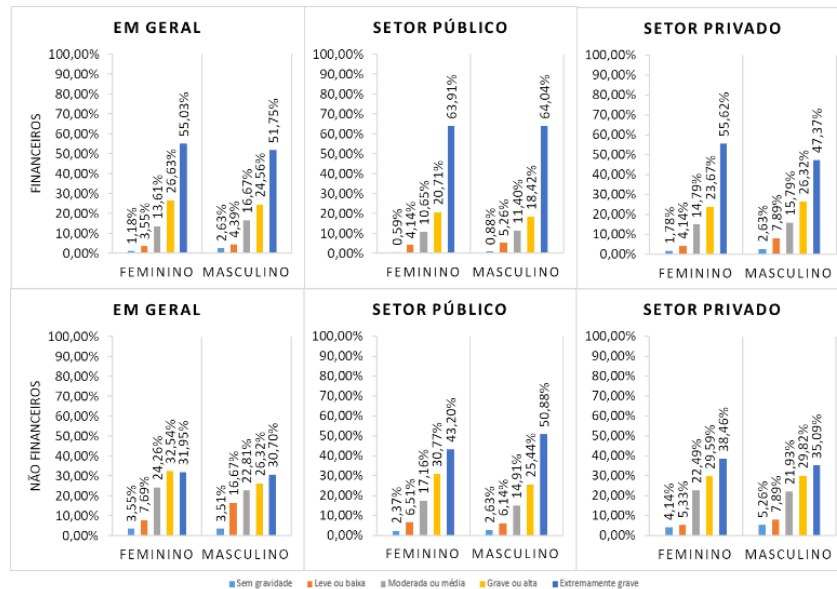


Gráfico 4.6 – Resultados obtidos nas questões 38 a 40 (após a divulgação)
 Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no Gráfico 4.6, a gravidade reportada nos ganhos financeiros diminuiu em todas as categorias, com os maiores decréscimos observados na generalidade e no setor público,

especialmente no sexo masculino. Logo, pode afirmar-se que a divulgação tem um efeito inversamente proporcional à gravidade associada aos ganhos financeiros. Nos ganhos não financeiros, apesar de a tendência de diminuição se verificar em algumas categorias, em duas delas observa-se um aumento (geral para ambos os sexos, com ênfase no feminino), embora a diferença percentual seja relativamente mínima. As categorias que sofreram os maiores decréscimos de gravidade foram as respeitantes ao setor público para ambos os sexos. À semelhança das conclusões anteriores, os ganhos não financeiros suscitam maior dispersão dos resultados entre os diversos níveis de gravidade.

A Tabela 4.4 permite corroborar as interpretações expressadas. Primeiramente, observa-se uma diminuição geral da gravidade percecionada, variando entre 3,99% e 1,35%. Contudo, a gravidade associada aos ganhos não financeiros em geral aumentou em 0,57%. Nesta instância, o efeito da divulgação, quando analisado de forma desagregada, é predominantemente negativo, mas em alguns casos, aparenta incrementar a gravidade percecionada.

Tabela 4.4 – Média e variações dos resultados obtidos nas questões 38 a 40

		Financeiros			Não financeiros		
		Em geral	No setor público	No setor privado	Em geral	No setor público	No setor privado
Privado	Feminino	4,23	4,42	4,31	3,63	3,98	3,85
	Masculino	4,40	4,57	4,29	3,69	4,36	3,95
Público	Feminino	4,35	4,44	4,27	3,86	4,07	3,96
	Masculino	4,08	4,31	3,98	3,60	4,05	3,76
Privado e Público	Feminino	4,86	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Masculino	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80	4,00
Estudante	Feminino	3,71	3,86	3,29	3,29	3,57	3,00
	Masculino	3,80	4,40	3,60	3,40	4,20	3,20
Total Geral		4,26	4,42	4,19	3,75	4,10	3,88
Variações (Pós Divulgação)							
Privado	Feminino	-1,79%	-2,13%	0,90%	1,61%	-1,90%	1,52%
	Masculino	2,78%	-2,54%	1,69%	1,97%	0,00%	3,11%
Público	Feminino	-2,61%	-3,18%	-3,72%	-0,50%	-3,46%	-3,09%
	Masculino	-4,53%	-6,32%	-3,89%	1,36%	-3,83%	-1,69%
Privado e Público	Feminino	3,03%	0,00%	0,00%	20,69%	0,00%	0,00%
	Masculino	-13,04%	-16,67%	-9,09%	-9,09%	-13,64%	-4,76%
Estudante	Feminino	-10,34%	-6,90%	-8,00%	-11,54%	-7,41%	-8,70%
	Masculino	-20,83%	-12,00%	-18,18%	-10,53%	-12,50%	-15,79%
Total Geral		-2,67%	-3,99%	-2,47%	0,57%	-3,09%	-1,35%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais concretamente, nas questões 41 e 42 foi avaliado o impacto de diversos montantes de ganho financeiro sobre a gravidade percecionada, cujos resultados estão apresentados na secção Q.41 e Q.42 do Anexo C. Observa-se que, independentemente do setor, do género e do montante do ganho associado, a situação é percecionada como de gravidade alta ou extrema. De facto, a proporção de indivíduos que relatam CI de gravidade alta ou extremamente alta aumenta à medida que os ganhos financeiros associados aumentam. Porém, quando em causa estão valores superiores a 10.000,00€, a diferença entre a gravidade alta e a extremamente alta torna-se significativamente mais pronunciada. Porquanto, os CI são percecionados como mais graves à medida que os ganhos financeiros associados aumentam. Por outro lado, na Tabela

4.5, constata-se que o contexto que o inquirido integra não altera o anteriormente levantado, verificando-se novamente o incremento da gravidade associada ao aumento do ganho.

Tabela 4.5 – Média dos resultados obtidos nas questões 41 e 42 por setores

Setor Público							
		Menos de 150€	150,00€	1.000,00€	10.000,00€	100.000,00€	Mais que 100.000,00€
Privado	Feminino	3,58	3,75	4,19	4,56	4,77	4,77
	Masculino	3,71	3,83	4,21	4,64	4,83	4,86
Público	Feminino	3,86	4,01	4,39	4,66	4,82	4,83
	Masculino	3,55	3,82	4,26	4,56	4,77	4,81
Privado e Público	Feminino	4,86	4,86	4,86	5,00	5,00	5,00
	Masculino	4,00	4,20	4,40	4,60	4,80	4,80
Estudante	Feminino	3,29	3,43	3,86	4,14	4,29	4,29
	Masculino	3,40	3,80	4,40	4,80	5,00	5,00
Total Geral		3,72	3,90	4,30	4,61	4,80	4,81
Setor Privado							
		Menos de 150€	150,00€	1.000,00€	10.000,00€	100.000,00€	Mais que 100.000,00€
Privado	Feminino	3,56	3,67	4,10	4,44	4,63	4,69
	Masculino	3,29	3,45	3,98	4,38	4,60	4,62
Público	Feminino	3,83	3,99	4,33	4,57	4,72	4,77
	Masculino	3,35	3,53	4,02	4,40	4,66	4,71
Privado e Público	Feminino	4,86	4,86	4,86	5,00	5,00	5,00
	Masculino	4,00	4,00	4,20	4,40	4,60	4,80
Estudante	Feminino	3,00	3,14	3,57	4,14	4,29	4,29
	Masculino	2,60	2,80	3,60	4,60	5,00	5,00
Total Geral		3,58	3,73	4,14	4,48	4,67	4,72

Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, verificou-se novamente neste conjunto de questões uma tendência para uma gravidade mais acentuada no contexto público, além de uma propensão para que a percepção da gravidade aumente à medida que o ganho financeiro aumenta.

Seguidamente, demonstra-se os resultados obtidos nas questões 43 a 48, que visavam analisar o efeito da proximidade relacional, a tipologia do ganho e o contexto onde este ocorre sobre a gravidade percecionada (ver Q.43 a Q.48 do Anexo C). Em geral, os conflitos no contexto público (Q.46.1 a Q.48.5) apresentaram médias ligeiramente mais altas e desvios padrões mais baixos do que no contexto privado (Q.43.1 a Q.45.5), indicando que esses conflitos são considerados mais graves e as respostas são mais homogêneas. Esta situação pode sugerir que existe um maior consenso sobre a gravidade dos conflitos públicos em comparação com os privados. Além disso, os conflitos financeiros foram considerados mais graves, apresentando médias mais altas tanto no contexto privado quanto no público.

No que concerne a proximidade relacional (ver Anexo D), os conflitos envolvendo a própria pessoa tendem a apresentar médias mais altas tanto no contexto privado (especialmente para ganhos financeiros, com média de 4,40) quanto no contexto público (especialmente para ganhos financeiros, com média de 4,53). No caso da “família” as avaliações mostram semelhanças com as do “próprio”, embora com uma ligeira diminuição na gravidade percecionada. As categorias “amigos” e “conhecidos” dispõem de avaliações consistentes e semelhantes entre si. Por fim, os “estranhos” apresentam médias sensivelmente mais altas em comparação com outras

categorias, principalmente no contexto privado, sugerindo que os CI em benefício de estranhos são possivelmente percebidos como mais graves.

Através do Anexo D, verifica-se que, quando o grau de proximidade se relaciona com a obtenção de ganhos financeiros e não financeiros, um maior número de inquiridos reportou níveis mais altos de gravidade, sendo estes resultados superiores no setor público. Portanto, a gravidade dos CI relacionados com ganhos financeiros é novamente percebida como mais alta em comparação aos não financeiros. Em suma, na avaliação do impacto dos diferentes graus de proximidade na gravidade dos CI, constata-se, no Anexo E, a existência de variações pouco significativas em comparação com questões anteriores. No entanto, denota-se uma ligeira tendência para o aumento do nível de gravidade com a diminuição da proximidade. Assim, a gravidade percebida dos CI tende a aumentar conforme o relacionamento se torna mais distante (de próprio para estranhos), especialmente no setor público.

Por fim, no subcapítulo seguinte, serão demonstrados os resultados da parte final do questionário, nomeadamente das questões 49 a 56, as quais avaliam quatro exemplos de CI financeiros, e as questões 57 a 64, que avaliam quatro exemplos de CI não financeiros.

4.2.5 Percepção da Gravidade de Diferentes Conflitos de Interesses (Q. 49 a Q.64)

A última parte do questionário foi elaborada não apenas para avaliar os efeitos do contexto (público vs. privado), da divulgação e da tipologia de ganho associado (financeiro vs não financeiro), mas também para analisar a influência do uso de mecanismos de evasão moral na percepção de gravidade dos inquiridos.

Na secção Q.49 a Q.64 do Anexo C, constata-se que as avaliações iniciais dos exemplos relevam uma média de 4,08 a 4,46 (financeiros: 4,23 a 4,46; não financeiros: 4,08 a 4,40) e desvios-padrão de 0,86 a 1,09 (financeiros: 0,86 a 1,03; não financeiros: 0,95 a 1,09), demonstrando uma gravidade alta e que os dados estão muito próximos da média, com opiniões mais coesas nos financeiros. Foram integradas neste estudo questões que, de forma indireta, podem ter levado os inquiridos a internalizar na sua percepção a utilização de mecanismos de evasão moral. Por exemplo, a introdução da questão da gratuidade nos CI financeiros conduziu a uma diminuição das médias de gravidade percebida, que desceram para 3,75 no setor privado e 3,91 no setor público, refletindo variações de -11,28% e -10,63%, respetivamente, em comparação com a gravidade inicialmente percebida. De modo semelhante, nos CI não financeiros, quando se abordou a questão da competência ou adequação para o posto, as médias observadas foram de 3,14 e 3,28 no setor privado e de 3,52 e 3,60 no setor público,

correspondendo a variações de -23,10% e -19,98% no setor privado, e de -19,35% e -18,17% no setor público. Estes resultados podem indicar que os inquiridos consideraram moralmente aceitável a adoção de comportamentos altruístas, como a gratuidade, ou que julgaram ser incorreto prejudicar uma pessoa competente em função das suas ligações interpessoais, utilizando mecanismos de justificação moral para explicar as variações observadas na percepção de gravidade.

Por outro lado, quando foi introduzida a questão da existência de uma pessoa externa mais competente ou adequada, é provável que outros mecanismos, como a catalogação eufemística ou a difusão da responsabilidade, tenham sido aplicados, uma vez que a variação na gravidade percebida não foi tão pronunciada. Nestes casos, as médias situaram-se em 3,89 e 4,14 para o setor privado e em 4,26 e 4,36 para o setor público. No primeiro conjunto de exemplos (privado vs público), observou-se variações negativas de 4,76% e 2,43%, enquanto no segundo exemplo se verificou um aumento da gravidade no setor privado, traduzido numa variação positiva, em contraste com uma variação negativa de 0,88% no setor público. Estes dados sugerem que a introdução de questões específicas pode influenciar a percepção dos inquiridos, conduzindo-os a empregar mecanismos de evasão moral que justifiquem, atenuem ou até neutralizem a gravidade percebida de determinados CI.

Quando os CI são divulgados, observa-se uma redução significativa na percepção da gravidade, com as médias a situarem-se entre 3,53 e 4,12 (financeiros: 3,61 a 4,12; não financeiros: 3,53 a 4,00) e os desvios padrão a variar de 1,03 a 1,36 (financeiros: 1,03 a 1,36; não financeiros: 1,11 a 1,28), mantendo-se a coesão nas opiniões. Esta variação corresponde a uma diminuição na percepção de gravidade entre 14,62% e 7,45% (financeiros: 14,62% a 7,45%; não financeiros: 13,49% a 8,92%). Estes resultados não apenas evidenciam uma clara redução na percepção de gravidade, mas também sugerem que a transparência proporcionada pela divulgação dos CI pode exercer um efeito mitigador sobre a gravidade percebida. Em outras palavras, a assunção de responsabilidade e a transparência na gestão dos CI parecem contribuir para a diminuição da gravidade atribuída a essas situações, possivelmente ao transmitir uma imagem de integridade e de controlo eficaz por parte dos agentes envolvidos.

Os nove mecanismos de evasão moral demonstraram comportamentos de variação da gravidade inicial positivos e negativos. Mecanismos como a justificação moral, a catalogação eufemística, a comparação exonerativa, a transposição da responsabilidade e a neutralização tiveram um efeito negativo na percepção da gravidade. Em contrapartida, na presença da difusão de responsabilidade, a distorção de consequência, da desumanização e da atribuição de culpa,

verificou-se uma tendência positiva para o incremento da gravidade percebida. Cada mecanismo demonstrou efeitos distintos sobre a gravidade, sendo que alguns demonstraram uma influência mais significativa do que outros. Numa análise mais detalhada dos dados, verifica-se que, em relação à justificação moral, as médias da gravidade percebida variam entre 3,70 e 4,20, sendo ligeiramente inferiores nos CI financeiros, com valores entre 3,70 e 4,08, e marginalmente superiores nos não financeiros, que variam de 3,80 a 4,20. Os desvios-padrão para cada exemplo situam-se entre 1,04 e 1,28 (financeiros: 1,12 a 1,28; não financeiros: 1,04 a 1,18), evidenciando uma variação relativamente consistente na percepção de gravidade. Quando se compara com a gravidade inicialmente percebida (Anexo F), verificam-se que todas as variações percentuais são negativas nos oito exemplos analisados. Estas variações negativas foram mais acentuadas nos CI financeiros, variando entre 8,33% e 14,18%, enquanto nos CI não financeiros variaram entre 3,79% e 7,01%.

No que se refere à catalogação eufemística, as médias variam entre 4,00 e 4,39 (financeiros: 4,00 a 4,35; não financeiros: 4,04 a 4,39), com desvios-padrão de 0,93 a 1,16 (financeiros: 0,94 a 1,16; não financeiros: 0,93 a 1,10), mantendo a coesão de opinião. Neste mecanismo, observou-se novamente uma tendência para variações percentuais negativas entre 5,78% e 2,30% nos CI financeiros, enquanto nos CI não financeiros as variações não são tão acentuadas, existindo, ao contrário do mecanismo anterior, uma ligeira variação positiva de 1,81% no exemplo 7. A comparação exonerativa registou variações negativas mais expressivas do que a catalogação eufemística, embora menos acentuadas que as observadas para a justificação moral. As médias nesse caso variaram de 3,79 a 4,28 (financeiros: 3,79 a 4,27; não financeiros: 3,99 a 4,28), com desvios-padrão de 0,96 a 1,25 (financeiros: 1,00 a 1,25; não financeiros: 0,96 a 1,11).

Relativamente à transposição da responsabilidade, as médias da gravidade percebida variam entre 3,72 e 4,37 (financeiros: 3,72 a 4,17; não financeiros: 4,05 a 4,37), com desvios-padrão entre 0,90 e 1,29 (financeiros: 1,05 a 1,29; não financeiros: 0,90 a 1,12). Neste mecanismo, as variações negativas foram mais pronunciadas nos CI financeiros, sendo o exemplo do contexto privado aquele com a maior variação. Em contrapartida, a difusão da responsabilidade, ao contrário dos mecanismos anteriores, apresentou médias entre 4,26 e 4,59 (financeiros: 4,31 a 4,59; não financeiros: 4,26 a 4,47), com desvios-padrão que variam de 0,81 e 1,04 (financeiros: 0,81 a 1,04; não financeiros: 0,89 a 1,02). Este mecanismo revelou variações percentuais positivas nos conflitos não financeiros, destacando-se como o único mecanismo que apresentou uma média geral positiva. A distorção das consequências registou médias que variam entre 3,86 e 4,57 (financeiros: 3,86 a 4,57; não financeiros: 4,25 a 4,45) e

desvios-padrão de 0,84 a 1,23 (financeiros: 0,84 a 1,23; não financeiros: 0,88 a 0,99). Neste caso, as variações negativas foram mais pronunciadas nos conflitos financeiros. Quanto ao mecanismo de desumanização, as médias oscilaram entre 3,94 e 4,57 (financeiros: 3,94 a 4,57; não financeiros: 4,43 a 4,53), com desvios-padrão variando de 0,81 a 1,19 (financeiros: 0,81 a 1,19; não financeiros: 0,85 a 0,94). Este mecanismo demonstrou variações percentuais positivas significativas nos conflitos não financeiros.

Em relação ao mecanismo de atribuição da culpa, as médias oscilaram entre 3,98 e 4,54 (financeiros: 3,98 a 4,54; não financeiros: 4,27 a 4,45) e os desvios-padrão variaram de 0,82 a 1,16 (financeiros: 0,82 a 1,16; não financeiros: 0,91 a 1,04). Observou-se uma ligeira variação positiva nos conflitos não financeiros, enquanto nos conflitos financeiros as variações permaneceram predominantemente negativas. Por fim, no mecanismo da neutralização, as médias variaram de 3,77 a 4,26 (financeiros: 3,77 a 4,26; não financeiros: 3,81 a 4,04), com desvios-padrão entre 1,06 e 1,30 (financeiros: 1,06 a 1,29; não financeiros: 1,19 a 1,30). Este mecanismo caracterizou-se por variações percentuais negativas acentuadas em ambos os contextos, com maior incidência nos CI financeiros.

Esta análise evidencia que diferentes mecanismos de evasão moral têm um impacto significativo na gravidade percebida dos CI, tanto nos CI financeiros quanto nos não financeiros, com desvios-padrão relativamente semelhantes, revelando uma possível homogeneidade das opiniões. No que respeita ao contexto dos conflitos, nota-se uma tendência para uma maior gravidade percebida no setor público, acompanhada de uma variação negativa menos acentuada, sugerindo uma menor suscetibilidade aos mecanismos de evasão moral nesse ambiente. Por exemplo, a presença de uma justificação moral tende a diminuir a gravidade percebida, embora as variações sejam mais pronunciadas nos CI financeiros. A catalogação eufemística, embora atenua a gravidade em alguns casos, pode, em outros exacerbar a percepção da gravidade do conflito, como observado no exemplo 7. A comparação exonerativa revela uma tendência consistente de redução da gravidade percebida, com variações negativas mais acentuadas nos CI financeiros, embora estas sejam menos pronunciadas em comparação com a justificação moral. A transposição da responsabilidade apresenta uma tendência semelhante, com uma diminuição da gravidade mais acentuada em CI financeiros, destacando o exemplo 1 como um caso particularmente significativo.

Por outro lado, a difusão da responsabilidade demonstra um aumento nas médias da gravidade percebida, especialmente em conflitos financeiros, sugerindo que a diluição da responsabilidade entre múltiplos agentes pode, paradoxalmente, intensificar a percepção da

gravidade. A distorção das consequências, tal como os mecanismos anteriores, demonstra que as médias de gravidade permanecem significativamente altas, com variações negativas menores, indicando que minimizar os impactos potenciais do conflito pode ter um efeito moderador na gravidade percebida, ainda que esse efeito seja mais acentuado em conflitos financeiros.

No que se refere à desumanização, verifica-se que este mecanismo exerce um impacto considerável na percepção da gravidade, apresentando médias elevadas tanto em conflitos financeiros quanto em não financeiros. Estes resultados sugerem que a remoção da empatia ou da humanidade do conflito amplifica a gravidade percebida, particularmente em contextos financeiros. Por fim, a atribuição da culpa e a neutralização exibem padrões semelhantes aos anteriores, com médias de gravidade ainda elevadas e variações percentuais negativas, mais pronunciadas nos conflitos financeiros. Estes mecanismos reforçam a ideia de que a forma como a culpa é atribuída ou como a importância de um CI é neutralizada pode influenciar substancialmente a percepção da sua gravidade. Em suma, a análise do efeito dos diversos mecanismos de evasão moral revela uma tendência geral para uma redução da gravidade percebida, especialmente nos CI financeiros. Contudo, cada mecanismo possui uma dinâmica própria, e que alguns podem, em situações específicas, intensificar a percepção da gravidade do conflito, dependendo do contexto e da natureza do conflito.

4.3 Fiabilidade e Validade

O instrumento utilizado para avaliar a fiabilidade deste estudo foi o coeficiente alfa de Cronbach, garantindo a consistência e precisão dos resultados ao captar as percepções dos respondentes, assegurando que as variações nas respostas sejam atribuídas exclusivamente ao fenómeno avaliado (Hill & Hill, 2012). Com este intuito, e atendendo à dimensão dos dados, a análise focou-se na parte final do questionário, que agrega o efeito das variáveis em questão, nomeadamente contexto, tipo de ganho, transparência e evasão moral.

Primeiramente, submeteu-se à análise o conjunto de questões dos 8 exemplos de CI (totalizando 98 itens), resultando num coeficiente alfa de Cronbach de 0,992. Este valor é caracterizado como extremamente elevado, o que indica uma excelente consistência interna do instrumento e sugere que as questões apresentadas são altamente coerentes entre si na avaliação das percepções dos participantes sobre a gravidade dos CI (Hill & Hill, 2012). Observando internamente os alfas de Cronbach, ao excluir cada item, verifica-se que não existem variações significativas, reforçando a robustez e a substância do instrumento. Seguidamente, o mesmo coeficiente foi calculado separadamente para cada exemplo analisado, constatando-se valores,

apesar de inferiores ao geral, superiores a 0,900, caracterizando-se por uma fiabilidade excelente (Hill & Hill, 2012). Conforme demonstrado na tabela seguinte, a exclusão de qualquer item resulta em variações pouco significativas, mantendo a proposição de que todos os exemplos mensuram adequadamente o fenómeno dos CI.

Tabela 4.6 – Comparação dos coeficientes de fiabilidade (por exemplo)

Descrição	Alfa de Cronbach	N.º de Itens	Se item for excluído (intervalo)
Exemplo 1	0,944	11	0,934 a 0,948
Exemplo 2	0,955	11	0,949 a 0,957
Exemplo 3	0,974	12	0,970 a 0,974
Exemplo 4	0,979	12	0,977 a 0,980
Exemplo 5	0,959	13	0,952 a 0,962
Exemplo 6	0,966	13	0,961 a 0,971
Exemplo 7	0,967	13	0,962 a 0,970
Exemplo 8	0,964	13	0,959 a 0,971

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do instrumento apresentar uma alta fiabilidade, conforme destacado por Hill e Hill (2012), a “existência de fiabilidade adequada é necessária, mas não o suficiente para garantir a validade adequada”. Por isso, considerou-se o aspeto da validade do instrumento para assegurar que o mesmo não fosse apenas consistente, mas também adequado para medir a percepção de gravidade dos CI. É importante ressaltar que esta parcela do questionário é uma adaptação de um estudo previamente conduzido por Bryant (2020). Para tal, foram desenvolvidos novos itens, com as devidas adaptações baseadas na revisão de literatura, a fim de os adequar ao novo cenário de investigação. Esta abordagem contribui para a validade do instrumento e da validade de critério, uma vez que a aplicação em múltiplos contextos reforça a robustez teórica e confirma a sua capacidade de captar o fenómeno de interesse em diferentes situações.

Além do supramencionado, realizou-se um pré-teste que permitiu identificar e corrigir potenciais problemas antes da aplicação em grande escala. Este pré-teste forneceu *insights* valiosos sobre a clareza dos itens e a adequação da estrutura do questionário, garantindo que cada item fosse compreendido corretamente pelos participantes e que o instrumento capturasse de forma eficaz a percepção da gravidade dos CI em diversas situações. Adicionalmente, a análise dos dados obtidos revelou variações significativas na percepção quando introduzidas componentes diferentes, como o contexto, o ganho, a divulgação e a evasão moral, reforçando a validade teórica da ferramenta. Assim, além de ser confiável e teoricamente consistente, o instrumento adaptado demonstra uma validade sólida, resguardada pela sua utilização prévia, pelo pré-teste e pelos resultados obtidos, conforme constatado no subcapítulo anterior.

4.4 Tipo de Estudo, Variáveis e Pressuposto da Normalidade dos Dados

Para determinar o melhor teste a aplicar na validação das hipóteses levantadas pela revisão de literatura, é fundamental considerar a tipologia de dados e o estudo desenvolvido. O formato

adotado neste estudo remonta para um “*Paired Study Design*”, que consiste num tipo de desenho experimental ou observacional, no qual cada unidade de análise é comparada consigo mesma em diferentes condições (Moskowitz & Pepe, 2006). Em vez de comparar grupos independentes, o estudo pareado analisa as diferenças dentro do mesmo sujeito ou unidade, o que ajuda a controlar variáveis individuais e reduzir a variabilidade.

Nesta instância, este estudo observa uma percepção de gravidade associada à introdução de uma condição ou circunstância em cada unidade, possibilitando a formação de pares/grupos. Neste seguimento, com base nas variáveis definidas no capítulo 3, foi realizada uma análise para verificar o pressuposto de normalidade, essencial para a aplicação de testes paramétricos (Maroco, 2007). Esta verificação visa assegurar que os dados seguem uma distribuição normal, condição necessária para a validade dos testes paramétricos geralmente utilizados na análise de resultados (Hill & Hill, 2012). Os resultados dos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), apresentados na Tabela 4.7, indicam que, para todas as variáveis analisadas, a hipótese nula de normalidade é rejeitada, dado que, em ambos os testes, os valores de significância $p < 0,10$. Para solucionar esta situação, foram empregues diversas técnicas de normalização dos dados, como a transformação logarítmica, raiz quadrada e cúbica. No entanto, não foi possível alcançar uma distribuição normal adequada para as variáveis analisadas. Segundo Hill e Hill (2012), quando a distribuição dos valores se desvia significativamente da normalidade, é recomendada a aplicação de testes não paramétricos. Assim, a rejeição da normalidade para todas as variáveis sugere a necessidade de recorrer a testes não-paramétricos.

Tabela 4.7 – Testes de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Gravidade inicial	.188	283	.000	.828	283	.000
Divulgação	.115	283	.000	.930	283	.000
Contexto Privado	.173	283	.000	.854	283	.000
Contexto publico	.228	283	.000	.756	283	.000
Ganho financeiro	.147	283	.000	.889	283	.000
Ganho não financeiro	.147	283	.000	.882	283	.000
Evasão moral	.166	283	.000	.858	283	.000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, de acordo com Flores-Ruiz *et al.* (2017), quando se trata de um estudo cujas variáveis são quantitativas contínuas e apresentam uma distribuição não normal, o teste não paramétrico recomendado para a comparação de dois grupos ou amostras relacionadas é o Teste de Wilcoxon. Este teste é particularmente adequado para analisar diferenças dentro de pares emparelhados quando não se pode assumir a normalidade dos dados, proporcionando uma alternativa robusta para a análise de dados não normalmente distribuídos (Woolson, 2005).

4.5 Teste de Hipóteses

Estabelecido o teste a ser utilizado para validar as hipóteses levantadas na revisão de literatura, é necessário compreender como este teste desempenhará este papel. Segundo Woolson (2005), o Teste de Wilcoxon (ou Wilcoxon Signed-Rank Test) é um teste não paramétrico utilizado na análise de dados emparelhados, baseando-se nas diferenças entre pares ou, em alguns casos, para uma única amostra. Este teste avalia se as diferenças observadas entre pares ou a mediana de uma amostra única estão distribuídas de forma centrada em torno do zero.

Tabela 4.8 – Resumo das hipóteses e respectivas variáveis a comparar

Hipóteses		Variáveis a comparar:
H1:	O ganho envolvido num conflito de interesses influencia a gravidade percecionada.	Ganho Financeiro VS Ganho Não Financeiro
H2:	O contexto em que um conflito de interesses ocorre (setor público ou privado) influencia a maneira como as pessoas percecionam a gravidade desse conflito	Contexto Público VS Contexto Privado
H3:	A observação de situações de evasão moral influencia a gravidade percecionada.	Gravidade Inicial VS Evasão Moral
H4:	A divulgação influencia a percepção de gravidade de conflito de interesses.	Gravidade Inicial VS Divulgação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em outras palavras, a hipótese nula do Teste de Wilcoxon afirma que não existe uma diferença significativa nas medianas das diferenças entre os pares de observações, ou que a mediana das observações individuais é igual a zero. Para relembrar as hipóteses e as respectivas variáveis criadas para conferir o seu efeito, levanta-se a Tabela 4.8 e, em seguida, apresenta-se os resultados da aplicação do teste de Wilcoxon sobre cada uma das combinações de variáveis supramencionadas na Tabela 4.9.

Tabela 4.9 – Resultados do teste de Wilcoxon

Nível de significância (alfa) = 0,10			
Variáveis a comparar:	Z	P-Value (Sig.)	Análise
Ganho Financeiro - Ganho Não Financeiro	-1.765 ^a	0.078	Como o p-valor (0.078) é menor que o alfa de 0.10, rejeitamos a hipótese nula. Isto indica que existe uma diferença significativa entre o ganho financeiro e o ganho não financeiro.
Contexto Público - Contexto Privado	-6.464 ^a	0.000	O p-valor (0.000) é muito menor que o alfa de 0.10, portanto, rejeitamos a hipótese nula. Conclui-se que há uma diferença significativa entre o contexto público e o contexto privado.
Evasão Moral - Gravidade Inicial	-4.332 ^b	0.000	O p-valor (0.000) é muito menor que o alfa de 0.10, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula. Isso sugere que há uma diferença significativa entre a evasão moral e a gravidade inicialmente percecionada.
Divulgação - Gravidade Inicial	-10.335 ^b	0.000	O p-valor (0.000) é menor que o alfa de 0.10, permitindo rejeitar a hipótese nula. Portanto, há uma diferença significativa entre divulgação e gravidade inicialmente percecionada.

a. Com base em postos negativos.

b. Com base em postos positivos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Do supramencionado, com um nível de significância de 0,10, confirma-se a existência de evidências suficientes para afirmar que as variáveis comparadas diferem significativamente entre si e, por sua vez, confirmam-se as hipóteses levantadas.

Atendendo a estes resultados, nos parágrafos seguintes cada uma das variáveis será analisada e os resultados comparados com a revisão de literatura e a respetiva análise comparativa efetuada, proporcionando uma análise mais composta dos resultados obtidos.

4.6 Implicações Práticas para a Gestão

Em primeiro lugar, constatou-se que muitos dos inquiridos e as organizações a que pertencem têm uma abordagem pouco clara em relação aos códigos de ética. Muitos desses códigos ou não existem, são desconhecidos ou existem apenas para cumprir uma formalidade legal. Além disso, a maioria das organizações não dispõe de mecanismos de prevenção de CI, como instrumentos ou planos específicos. A falta de formação na área é também um problema significativo, com muitos inquiridos sem a formação adequada. Esta ausência de formação, ferramentas e códigos de ética representa uma lacuna que as organizações devem preencher, pois segundo a revisão da literatura, este fenómeno está frequentemente associado a questões morais e éticas. A falta de uma orientação comum para os objetivos organizacionais, frequentemente presente em códigos e instrumentos de gestão de conflitos, pode aumentar o risco de comportamentos desviantes. Adicionalmente, esses mecanismos são fundamentais para uma boa gestão de conflitos e devem ser seguidos e valorizados pelas organizações. A falta de conhecimento sobre as ferramentas estabelecidas ou o facto de estas existirem apenas como uma formalidade normativa indica que o fenómeno e as suas consequências não são realmente considerados pelas organizações. Portanto, é essencial que, conforme estabelecido por Hyatt e Gruenglas (2023), as organizações promovam uma forte componente ética na sua cultura organizacional, dotando os seus colaboradores com as ferramentas, recursos e formação necessários para lidar de forma eficiente com os problemas éticos que possam surgir durante o desempenho das suas funções.

No que concerne a H1, verificou-se que a tipologia do ganho efetivamente influencia a gravidade percecionada, com algumas reservas, uma vez que se a sensibilidade fosse menor (alfa de 0,05), a hipótese seria descartada. Apesar disso, a hipótese foi validada, assim como o seu efeito, até porque na análise comparativa dos dados, verificou-se variações significativas na gravidade, quando comparadas as componentes financeira e não financeira. Nesta instância, os CI financeiros foram avaliados de maneira mais gravosa, em comparação com os não financeiros. Assim, as assunções de Wiersma *et al.* (2018) e de Montgomery e Weisman (2021), que motivaram a exploração desta componente, podem ser consideradas certas, e suscitam preocupações. Segundo os autores, estando presente um CI não financeiro, a urgência associada é inferior, por não implicar destruição de valor imediata e mensurável. Salienta-se que o facto da destruição não ser imediata, não invalida que os danos causados sejam menos significativos, o que fomenta a necessidade de monitorização. Além disto, acresce ao fator risco o facto de os CI não financeiros serem percecionados como menos gravosos, em comparação com os financeiros, como confirmado na análise comparativa dos resultados.

A componente da H2, que explora a influência da percepção de gravidade em diferentes contextos (privado e público) foi furtiva com grande significância (*p-value* de 0.000), confirmando o efeito esperado. Portanto, verificou-se que os contextos públicos e privados apresentam diferenças marcantes em termos de gravidade percebida, demonstrando a influência do contexto sobre essa percepção. Este resultado encontra-se em consonância com as expectativas de Mulgan (2000a), que sugere que estes contextos apresentam padrões distintos de intensidade de escrutínio e responsabilização. Além disso, a análise comparativa dos dados revelou que gravidade percebida do contexto público era substancialmente superior em comparação com o contexto privado. Este incremento pode estar relacionado com um escrutínio superior inerente ao contexto público, onde se espera que os agentes atuem com um comprometimento ético mais rigoroso, como elevado por Richards e Corney (2006). Logo, no contexto público, é imperativo que os recursos disponíveis sejam utilizados com alto padrão de ética e responsabilidade moral. Por outro lado, a menor gravidade percebida dos CI no contexto privado, poderá resultar em desperdícios indesejados de recursos, uma vez que o custo moral associado é menor.

A terceira hipótese deste estudo, H3, que propõe que a observação de situações de evasão moral influencia a percepção de gravidade, foi igualmente validada com um *p-value* de 0.000, indicando uma diferença significativa entre a variável de evasão moral e a gravidade inicial. Por sua vez, existe uma influência claramente observável dos mecanismos de evasão moral sobre a percepção dos indivíduos. A análise comparativa revelou que cada mecanismo de evasão moral afeta a gravidade percebida de maneira distinta, geralmente resultando numa diminuição da gravidade. Além disto, o grau de aceitabilidade percebido pelos observadores varia conforme a situação e a forma como esta é exposta. Esta ambiguidade na gravidade percebida corrobora o defendido por Bandura (2018), nomeadamente o facto de os padrões morais não serem suficientes para garantir o comportamento moral. Este exercício de ponderação moral demonstrou que a gravidade percebida de um CI é dinâmica e sofre mutações conforme os contextos onde os mecanismos de evasão moral são aplicados. Por outro lado, e conforme constatado por Bryant (2020), a intensidade moral, avaliada neste estudo através da gravidade percebida, é diretamente afetada pelos mecanismos de evasão moral. Este posicionamento constatado pelo autor explica a tendência negativa verificada nos exemplos em que esses mecanismos foram aplicados, sugerindo que não se trata de um efeito aleatório, mas sim de uma característica consistente.

Na quarta hipótese (H4), validou-se o efeito da divulgação sobre a percepção de gravidade, com uma significância de 0.000. Como na hipótese anterior, a validação desta hipótese foi realizada comparando a variável gravidade inicial (antes de qualquer influência) com a variável divulgação, que refletia o efeito da divulgação sobre a gravidade percebida. Assim, verificou-se que a percepção de gravidade diminuiu quando sujeita à divulgação, corroborando a análise comparativa e o levantado por Spence (2004), que estabelece que a transparência resultante da divulgação legitima a ação do agente, alterando a percepção da situação. Ainda assim, é de lembrar que podem surgir consequências negativas para a imagem e credibilidade do indivíduo, tanto que se verificou que a divulgação realmente diminuiu a gravidade percebida, mas não a neutralizou (Cain *et al.*, 2005; de Melo-Martín, 2023; Di Carlo, 2013; Di Carlo, 2017; Di Carlo & Testarmata, 2011; Liu *et al.*, 2020; Loewenstein *et al.*, 2012; Norman *et al.*, 2022). Na mesma via de pensamento, e lembrando as palavras de Lindstedt e Naurin (2010), a divulgação isolada, sem um escrutínio e responsabilização adequados, não é suficiente para prevenir a corrupção, representando assim um fator de incerteza e preocupação. Como constatado por Norman *et al.* (2022), a divulgação pode servir como uma licença para adotar comportamentos menos éticos indicando que, para ser eficaz, a divulgação deve ser acompanhada de outros mecanismos de controle e responsabilização.

Em síntese, perante estes cenários, as organizações devem adotar políticas mais rigorosas de implementação e monitorização dos códigos de ética, e de outros instrumentos complementares, assegurando que sejam amplamente divulgados, compreendidos e efetivamente aplicados nas práticas organizacionais diárias de cada colaborador, permitindo antecipar possíveis desvios relacionados com as vertentes anteriormente retratadas. A título de exemplo, as organizações poderão investir na formação, criando eventos que permitem um contacto próximo com os intervenientes, ou dotar equipas de trabalho com elementos responsáveis pelo cumprimento normativo e funcional destes mecanismos. Estas abordagens complementares fomentarão, possivelmente, um contexto consciente das anuências morais ambicionadas, alinhando a respetiva influência do contexto sobre os fatores cognitivos e comportamentos dos agentes para a orientação pretendida, conforme relatado na teoria cognitiva social de Bandura (1991, 2001, 2009, 2018).

Além disto, deverão sensibilizar cada colaborador para o que comporta um CI e as suas possíveis consequências, fomentando internamente a importância da integridade profissional, e acima de tudo, reforçando a urgência da prevenção destes desvios morais. A título acessório, as organizações deverão empregar ferramentas sancionatórias efetivas para estes

comportamentos, implementando um sistema disciplinar interno que permita o alinhamento coercivo de posicionamentos, incrementando assim o custo de ser imoral, e colmatando a tendência de os agentes serem naturalmente oportunistas quando o benefício de ser imoral é superior ao seu custo (Di Carlo, 2022).

5. Conclusões, Limitações e Investigações Futuras

Dada a crescente relevância dos CI no panorama político e organizacional português, este estudo procurou aprofundar a compreensão deste fenómeno na RAM. A literatura permitiu definir o CI como uma situação de confronto entre interesses primários e secundários (Di Carlo, 2021; Ishaque, 2021), onde a ponderação ética e moral, em termos de custos e benefícios (Di Carlo, 2022), pode levar à adoção de comportamentos que, dependendo do contexto (Torsello & Venard, 2016), podem ser considerados corrupção. Esta corrupção encontra-se intrinsecamente ligada à destruição de valor e à violação de relações fiduciárias (Langseth *et al.*, 1997). Embora os CI sejam percecionados como menos graves, a possibilidade da sua materialização em atos que violam relações fiduciárias constitui um risco para desencadear a corrupção e, conseqüentemente, a destruição de valor (Carlioni & Di Mascio, 2024; Donald, 2011; Riyadi, 2017; Spence, 2004; Thompson, 2013; Tytko *et al.*, 2020). A percepção dos inquiridos sobre a gravidade destes fenómenos reflete esta distinção, com os CI sendo considerados menos graves do que a corrupção, em consonância com as evidências empíricas relatadas. A maioria dos inquiridos descreveu os CI como situações em que um interesse privado pode interferir nos deveres e responsabilidades de uma pessoa, independentemente da sua conduta real, dando resposta à primeira questão de investigação proposta.

No que concerne a segunda questão de investigação, examinou-se o impacto de fatores como o tipo de ganho envolvido, o contexto do CI, a existência de evasão moral e o efeito da divulgação, na gravidade percecionada dos CI, cujos resultados relatam uma ambigüidade moral estreitamente ligada a estas variáveis. A dualidade ideológica dos contextos público e privado (Mulgan, 2000a; Khan, 2006; Khan & Khandaker, 2016; Richards & Corney, 2006; Van der Wal *et al.*, 2008) resultou em avaliações diferenciadas, sendo a gravidade do contexto público consistentemente percecionada como mais gravosa. Os ganhos não financeiros tendem a ser subestimados, possivelmente devido à complexidade e à dificuldade de mensuração imediata dos seus custos (Wiersma *et al.*, 2018). Pela via dos mecanismos de evasão moral, constatou-se uma tendência para a minimização da percepção da gravidade dos CI. Esta ambigüidade moral pode representar uma diminuição do custo moral associado a tais casos,

influenciando os processos de autorregulação dos agentes envolvidos. Nesta instância, o caso das gémeas anteriormente mencionado, exemplifica claramente como os mecanismos de evasão moral da Teoria do Descompromisso Moral podem ser ativados para justificar ou minimizar a percepção externa da imoralidade (Bandura, 2011, 2018; Bryant, 2020). Ao assistir à manipulação do sistema, o observador pode recorrer a justificações morais ou outros mecanismos para atenuar o impacto ético da situação, interpretando a ação como necessária ou que as consequências desta são aceitáveis, mesmo que o custo para o erário público seja elevado.

Deste modo, a percepção de gravidade depende fortemente dos padrões éticos e morais do observador. Quando esses padrões são flexíveis ou influenciados pelo contexto, o observador pode relativizar a gravidade do ato por meio da aceitabilidade moral, demonstrando como o descompromisso moral opera em diferentes níveis (Bandura, 2011, 2018; Bryant, 2020), não apenas em quem executa a ação, mas também em quem a avalia. A transparência, por via da divulgação, promove uma atenuação moral semelhante da gravidade aos mecanismos de evasão moral. No entanto, quando não acompanhada de outros mecanismos de controlo, pode incrementar o risco de adoção de comportamentos de corrupção, uma vez que atenua a percepção de gravidade dos CI, minimizando o custo moral do comportamento. Neste sentido, o agente poderá utilizar a divulgação como uma forma de relativizar a adoção do comportamento, empregando mecanismos como a difusão da responsabilidade ou distorção das consequências para mitigar o custo moral da ação. Portanto, a divulgação isolada não constitui uma resposta suficientemente robusta para encarar os riscos da problemática em apreço (Lindstedt & Naurin, 2010; Parra *et al.*, 2021).

Assim, a gestão dos CI deve ser ajustada de acordo com o tipo de ganho envolvido, o contexto em que ocorrem, a presença de evasão moral e a divulgação, acompanhada de outros mecanismos de controlo para garantir a manutenção da integridade e da confiança institucional. Por outras palavras, as organizações devem adaptar as suas políticas e práticas considerando essas variáveis para evitar subestimar o impacto potencial de diferentes tipos de CI em diferentes situações, prevenindo eventuais situações de ambiguidades morais. Neste sentido, este estudo reforça a necessidade de um escrutínio rigoroso, tal como defendido pela Comissão Europeia (2023), e de mecanismos eficazes de prevenção de CI, como o recentemente criado MENAC. A componente sancionatória também deve ser reforçada, assegurando que o custo de ser imoral seja superior ao seu benefício (Di Carlo, 2021). Ao focar-se na RAM, uma região particularmente marcada por alegados casos de corrupção e CI, este estudo oferece uma perspetiva detalhada que pode ser útil para compreender fenómenos semelhantes noutras

regiões ou países. O estudo confirma que os CI, embora distintos da corrupção, constituem um risco potencial para a destruição de valor (Mulgan, 2000a; Khan, 2006; Khan & Khandaker, 2016; Richards & Corney, 2006; Van der Wal *et al.*, 2008), abrindo a porta ao escrutínio externo, pondo em causa a confiança externa e destacando a importância de abordagens preventivas que considerem as variáveis analisadas. A análise das percepções de gravidade dos CI neste contexto específico proporciona um contributo valioso para a literatura e a prática organizacional, oferecendo bases teóricas e empíricas para a criação de políticas mais eficazes no seu combate.

Uma das principais limitações deste estudo reside na dificuldade em garantir um número adequado de respondentes e na ausência de estratificação da amostra, o que pode ter comprometido a representatividade dos resultados. Além disso, a aplicação de um inquérito online introduz questões adicionais, como o viés de autorrelato e a falta de uniformidade na interpretação das perguntas pelos participantes, o que pode influenciar a precisão e a comparabilidade dos dados recolhidos (Hill & Hill, 2012). Adicionalmente, o foco deste estudo nas percepções de gravidade implica um grau significativo de subjetividade, pois as percepções podem variar consideravelmente entre os indivíduos, como verificado nos dados, e a homogeneidade da amostra pode não refletir a diversidade de opiniões existente numa população mais vasta. Outra limitação consiste na utilização de médias na construção das variáveis. Embora úteis para resumir dados, as médias podem ocultar nuances importantes e reduzir a sensibilidade em relação às variações individuais. Acresce-se que a aplicação de testes não paramétricos, como o teste de Wilcoxon, embora apropriada para dados que não cumprem os pressupostos de normalidade, apresenta limitações. Estes testes, segundo Abdulazeez (2014), são considerados estatisticamente menos poderosos, o que pode resultar em perdas de precisão e subutilização dos dados disponíveis. Por outro lado, o autor salienta que estes testes possuem flexibilidade para lidar com dados que não seguem uma distribuição normal, permitindo análises adequadas, mesmo em amostras de tamanho reduzido.

Com o intuito de mitigar o impacto das limitações suprarreferidas, o estudo foi complementado com uma análise comparativa dos dados, que permitiu uma exploração mais detalhada das variáveis. Esta abordagem contribuiu para uma compreensão mais aprofundada dos resultados, assegurando que as principais tendências e variações fossem devidamente identificadas e interpretadas. Apesar destas limitações, o estudo procurou adotar métodos complementares para robustecer a análise e proporcionar uma visão mais completa das percepções de gravidade dos CI. A consciencialização destas limitações é essencial para orientar investigações futuras e promover a melhoria contínua na compreensão do fenómeno dos CI.

Em primeiro lugar, a replicação do estudo em diferentes contextos organizacionais e de forma longitudinal poderia oferecer uma compreensão mais dinâmica deste fenómeno. A investigação futura poderá explorar métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, para complementar os dados quantitativos, podendo revelar nuances e fatores contextuais que questionários estruturados podem não captar. Por outro lado, as componentes relacionadas ao tipo de ganho, contexto, evasão moral e divulgação, dada sua complexidade e relevância no fenómeno, merecem ser estudadas e desenvolvidas sob outras perspetivas. A investigação do impacto da proximidade relacional na percepção de gravidade também poderia ser aprofundada, replicando-a pelas diversas componentes analisadas neste estudo. A integração de técnicas estatísticas avançadas, como modelos de equações estruturais, pode ser valiosa para identificar relações causais entre variáveis e desvendar as interações complexas que influenciam as percepções de gravidade. A aplicação destas técnicas pode também mitigar algumas das limitações associadas ao uso de médias na construção de variáveis, proporcionando uma análise mais precisa e detalhada dos dados, sem perda de substância informativa decorrente da transformação.

Outra perspetiva que poderia ser adotada remonta para o exemplo de Silvio Berlusconi, explorado na revisão de literatura. Este exemplo demonstrou o poder que as elites, definidas como indivíduos, grupos ou organizações que ocupam posições dominantes e determinantes para a obtenção desproporcionada de recursos (Higley, 2008), detêm em deturpar instâncias superiores, controlando recursos estratégicos, instituições e, até mesmo, o resultado de diversas políticas, quer públicas como privadas (Khan S. R., 2012). Na mesma nota, Wedel (2011) afirma que, para as elites, não existem CI, pois possuem a capacidade de definir os interesses, e, por conseguinte, de produzir ideologias. Assim, as elites podem traduzir-se num possível fator influenciador da percepção dos indivíduos, ainda por explorar.

Em síntese, apesar da sua forte componente sociológica, este estudo procurou explorar o fenómeno dos CI através do estabelecimento de ligações teoricamente pertinentes para a gestão. Foram propostas diversas definições do fenómeno, permitindo a análise de aspetos como o tipo de ganho envolvido, o contexto em que ocorre, a presença de evasão moral e a transparência por via da divulgação. À luz das descobertas e limitações, a proposta de visualização dos CI sublinha a dimensão social inerente ao fenómeno organizacional, reforçando assim a relevância de observar os CI como um produto de processos sociais complexos.

Referências

- Abdulazeez, A. M. (2014). Differences between parametric and non-parametric tests plus their advantages and limitations.
- Axelrod, R. (1967). Conflict of interest: An axiomatic approach. *Journal of Conflict Resolution*, *11*(1), 87-99. doi:10.1177/002200276701100107
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 248–287. doi:10.1016/0749-5978(91)90022-1
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 1–26. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.1
- Bandura, A. (2009). Social cognitive theory of mass communication. In J. Bryant, & M. B. Oliver (Eds.), *Media effects*, (pp. 110-140). Routledge.
- Bandura, A. (2011). Moral disengagement. In D. Christie (Ed.), *The Encyclopedia of Peace Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. doi:10.1002/9780470672532.wbepp165
- Bandura, A. (2018). A commentary on moral disengagement: The rhetoric and the reality. *American Journal of Psychology*, *131*(2), 246-251. doi:10.5406/amerjpsyc.131.2.0246
- Becker, G. S. (1968). *Crime and punishment: An economic approach*. *Journal of political economy*, *76*(2), 169-217.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Bero, L. A., & Grundy, Q. (2016). Why Having a (Nonfinancial) Interest Is Not a Conflict of Interest. *PLoS Biology*, *14*(12), 1–8. doi:10.1371/journal.pbio.2001221
- Besley, J. C., McCright, A. M., Zahry, N. R., E. K., Kaminski, N. E., & Martin, J. D. (2017). Perceived conflict of interest in health science partnerships. *PLoS ONE*, *12*(4), 1–20. doi:10.1371/journal.pone.0175643
- Brinkmann, J. (2002). Business and marketing ethics as professional ethics. Concepts, approaches and typologies. *Journal of Business Ethics*, *41*, 159-177. doi:10.1023/A:1021318710382
- Bryant, W. J. (2020). *A multilevel examination of unethical pro-organizational behavior decision-making: The role of citizenship pressure, moral disengagement, and moral intensity*. [Tese de doutoramento, University of Missouri-Saint Louis]. Repositório Institucional da University of Missouri-Saint Louis: <https://irl.umsl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1956&context=dissertation>.
- Cain, D. M., Moore, D. A., & Loewenstein, G. (2005). The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest. *Journal of Legal Studies*, *34*(1), 1-25–25. doi:10.1086/426699
- Carloni, E., & Di Mascio, F. (2024). Conflict of interest. In *Elgar Encyclopedia of Corruption and Society* (pp. 43-46). Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781803925806.ch10
- Carson, T. L. (1994). Conflicts of interest. *Journal of Business Ethics*, *13*(5), 387–404. doi:10.1007/BF00871766
- Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and green formulas and Cohen statistical power analysis by G* Power and comparisons. *Aphait International Journal*, *10*(2), 76-86.
- Clammer, J. (2012). Corruption, development, chaos and social disorganisation: Sociological reflections on corruption and its social basis. In M. Barcham, H. Barry, & L. Peter (Eds.), *Corruption: Expanding the focus* (pp. 113 - 132). Canberra, Austrália: ANU E Press.
- Comissão Europeia. (2023, Dezembro 16). *Proteção do orçamento da UE - Conflitos de Interesses*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/protection-eu-budget/conflict-interest_pt
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches: Fifth edition*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Davis, M. (1993). Conflict of Interest Revisited. *Business & Professional Ethics Journal*, 12(4), 21–41. doi:10.2307/27800924
- de Melo-Martín, I. (2023). Disclosing Conflicts of Interest to Potential Research Participants: Good for Nothing? *Ethics and Human Research*, 45(2), 2-13–13. doi:10.1002/eahr.500157
- Demski, J. S. (2003). Corporate Conflicts of Interest. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 51-72. doi:10.1257/089533003765888421
- Di Carlo, E. (2013). How Much Is Really Known About the Meaning of the Term “Conflict of Interest”? *International Journal of Public Administration*, 36(12), 884-896. doi:10.1080/01900692.2013.794429
- Di Carlo, E. (2017). Board of directors and the limits of the conflict of interest definition within codes of ethics. *Frontiers in Management Research*, 1(4), 97-115. doi:10.22606/fmr.2017.14001
- Di Carlo, E. (2021). Assessing Conflict Of Interest In Organizations. *Corporate Ownership & Control*, Volume 18, Issue 4, pp.102–116.
- Di Carlo, E. (2022). Antecedents of deviant behavior: psychological and non-psychological factors and ethical justifications. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. doi:10.1007/s10672-021-09387-x
- Di Carlo, E., & Testarmata, S. (2011). Defining directors’ conflict of interests in code of ethics. *Corporate Board*, 7(1), 125-139.
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2023, Dezembro 15). *Sector Empresarial da Região Autónoma da Madeira - 2022*. Retrieved from Portal de Estatísticas Oficiais: <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/empresas-pt/empresas1-pt/empresas1-emfoco-pt/send/253-empresas-em-foco/16820-empresas-2022.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2024, Março 28). *Emprego público - Notícias*. Retrieved from Portal de Estatísticas Oficiais: <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/administracao-publica/2016-02-17-11-17-09/emprego-publico-noticias-pt/4412-16-02-2024-no-4-trimestre-de-2023-o-numero-de-postos-de-trabalho-na-administracao-regional-da-madeira-era-de-20-813.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2024, Abril 08). *Estatísticas de Emprego*. Retrieved from Portal de Estatísticas Oficiais: <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/merctrab-pt/merctrab-ie-pt/merctrab-ie-quadros-pt/send/143-ie-quadros/17013-estatisticas-do-emprego-da-ram-4-trimestre-de-2023pdf.html>
- Donald, D. C. (2011). Countering corrupting conflicts of interest: the example of Hong Kong. *CUHK Centre for Financial Regulation and Economic Development Working Paper Series*, (1).
- Druckman, D., & Zechmeister, K. (1973). Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict. *Human Relations*, 26(4), 449–467. doi:10.1177/001872677302600403
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Sage.
- European Public Accountability Mechanisms (EuroPAM)*. (2023, Dezembro 16). Retrieved from <https://europam.eu/>
- Fabício, R. O. (2016). Desemprego segundo os desempregados. *IX Congresso Portugues de Sociologia*.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fisher, C. M. (2007). *Researching and writing a dissertation: A guidebook for business students*. . Pearson Education.

- Flores-Ruiz, E., Miranda-Novales, M. G., & Villasís-Keever, M. Á. (2017). The research protocol VI: How to choose the appropriate statistical test. *Inferential statistics. Rev Alerg Mex*, 64(3), 364-370.
- Franco, H., & Candeias, P. (2024, fevereiro 09). *Corrupção na Madeira: Ministério Público pede prisão preventiva para Pedro Calado, Avelino Farinha e Custódio Correia*. Retrieved from Expresso: <https://expresso.pt/sociedade/justica/2024-02-09-Corruptcao-na-Madeira-Ministerio-Publico-pede-prisao-preventiva-para-Pedro-Calado-Avelino-Farinha-e-Custodio-Correia-8aabf1b0>
- Gabriel, Y. (2008). *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*. OUP Oxford.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). *An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory*.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Higley, J. (2008). Elite theory in political sociology. [University of Texas in Austin]. Retrieved from http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_4036.pdf
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hyatt, J., & Gruenglas, J. (2023). Ethical Considerations in Organizational Conflict. *IntechOpen*. doi:10.5772/intechopen.1002645
- Ishaque, M. (2019). Cognitive approach to understand the impact of conflict of interests on accounting professionals' decision-making behaviour. *Accounting Forum*, 44(1), 64-98.
- Ishaque, M. (2021). Managing Conflict of Interests in Professional Accounting Firms: A Research Synthesis. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 537–555. doi:10.1007/s10551-019-04284-8
- Ishaque, M., Attah-Boakye, R., & Yusuf, F. (2022). Behavioural framework for managing conflicts of interest in professional accounting firms. *British Journal of Management*, 33(2), 1071-1086. doi: 10.1111/1467-8551.12490
- Jaijairam, P. (2017). Ethics in Accounting. *Journal of Finance and Accountancy*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower. doi:10.1007/978-94-009-9257-3_8
- Khan, A. R., & Khandaker, S. (2016). Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences* 12 (2016 9), 2873-2885.
- Khan, I. (2006). Public vs. private sector: an examination of neo-liberal ideology.
- Khan, S. R. (2012). The Sociology of Elites. *Annual Review of Sociology*, 38(1), 361–77.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2009). Is Transparency the Key to Reducing Corruption in Resource-Rich Countries? *World Development*, Vol. 37, No. 3, pp.521–532.
- Kurer, O. (2015). Definitions of Corruption. In P. Heywood, *Routledge Handbook of Political Corruption*. Routledge Handbooks Online.
- Langseth, P., Stapenhurst, R., & Pope, J. (1997). The role of a national integrity system in fighting corruption. *Commonwealth Law Bulletin*, 23:1-2, pp.499-528.
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383. doi:10.1007/BF02388590
- Lindstedt, C., & Naurin, D. (2010). Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption. *International Political Science Review* 31(3), 301–322.

- Liu, Y., Huang, Z., Jiang, L., & Messier, W. F. (2020). Are Investors Warned by Disclosure of Conflicts of Interest? The Moderating Effect of Investment Horizon. *Accounting Review*, 95(6), 291–310. doi:10.2308/tar-2017-0284
- Lo, B., Wolf, L. E., & Berkeley, A. (2000). Conflict-of-Interest Policies for Investigators in Clinical Trials. *New England Journal of Medicine*, 343(22), 1616–1620. doi:10.1056/NEJM200011303432206
- Loewenstein, G., Sah, S., & Cain, D. M. (2012). The unintended consequences of conflict of interest disclosure. *JAMA*, 307(7), 669–670. doi:10.1001/jama.2012.154
- Luebke, N. R. (1987). Conflict of Interest as a Moral Category. *Business & Professional Ethics Journal*, 6(1), 66–81. doi:10.5840/bpej1987617
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Sílabo.
- Melgar, N., Rossi, M., & Smith, T. W. (2010). The perception of corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 22(1), 120-131.
- Montgomery, P., & Weisman, C. B. (2021). Non-financial conflict of interest in social intervention trials and systematic reviews: An analysis of the issues with case studies and proposals for management. *Children and Youth Services Review*, 120, 105642. doi:10.1016/j.childyouth.2020.105642
- Morris, D. (2004). Defining a moral problem in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 49, 347-357. doi:10.1023/B:BUSI.0000020866.05705.d2
- Moskowitz, C. S., & Pepe, M. S. (2006). Comparing the predictive values of diagnostic tests: sample size and analysis for paired study designs. *Clinical trial*, 3(3), 272-279.
- Mulgan, R. (2000a). Comparing accountability in the public and private sectors. *Australian Journal of Public Administration*, 59(1), 87-97. doi:10.1111/1467-8500.00142
- Mulgan, R. (2000b). ‘Accountability’: an ever-expanding concept? *Public administration*, 78(3), 555-573.
- Norman, C. S., Rose, A. M., Rose, J. M., & Ugrin, J. C. (2022). Director friendships with the CEO: are they always a threat to director integrity? *Accounting and Business Research*, 52(2), 150-165. doi:10.1080/00014788.2020.1840331
- Oliveira, M. (2023, novembro 24). *Ministério Público investiga suspeitas de favor no caso das gémeas brasileiras*. Retrieved from Público Comunicação Social SA: <https://www.publico.pt/2023/11/24/sociedade/noticia/ministerio-publico-investiga-suspeitas-favor-caso-gemeas-brasileiras-2071340>
- Palazzo, G., & Rethel, L. (2008). Conflicts of interest in financial intermediation. *Journal of business Ethics*, 81, 193-207.
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2011). The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), pp.254–274.
- Parra, D., Munoz-Herrera, M., & Palacio, L. A. (2021). The limits of transparency in reducing corruption. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 95 101762.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2021). Decreto-Lei n.º 109-E/2021. *Diário da República 1ª série*, 237 de 9 de dezembro, 21- 42. Retrieved from <https://files.dre.pt/1s/2021/12/23701/0001900042.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª Edição). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Ribeiro-Bidaoui, J. (2020). *Anatomia da Cunha Portuguesa, 1ª edição*. Lisboa: Guerra & Paz.
- Ribeiro-Bidaoui, J. (2023). *O compadrio em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ribeiro-Bidaoui, J., & Resende, J. M. (2019). A Cunha como Conduta Social: As Figuras que as Pessoas Fazem. [Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Nova de Lisboa.

- <https://run.unl.pt/bitstream/10362/82463/1/Tese%20Jo%C3%A3o%20Ribeiro%2025951%20Final.pdf>.
- Richards, C. H., & Corney, W. (2006). Private and public sector ethics. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(5).
- Riyadi, B. S. (2017). Political Corruption Model in Indonesia: A Review of White Collar Crime in Parliament and Political Party. *International Journal of Development Research*, 7(01), 11164-11172. Retrieved from <http://repository.unas.ac.id/id/eprint/543>
- Rolo, N. C. (2022, setembro 30). *Conflitos de interesses: uma regulação inconsequente*. Retrieved from Transparencia Internacional Portugal: <https://transparencia.pt/elementor-20082/>
- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, pp.21-44.
- Seeck, H., Sturdy, A., Boncori, A. L., & Fougère, M. (2020). Ideology in management studies. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 53-74.
- Spence, E. (2004). Conflicts of Interest and Corruption. *Australian Journal of Professional and Applied Ethics*, Volume 5, Issue 2, pp.25-36.
- Thompson, D. F. (1993). Understanding Financial Conflicts of Interest. *New England Journal of Medicine*, 329(8), 573–576. doi:10.1056/NEJM199308193290812
- Thompson, D. F. (2009). The Challenge of Conflict of Interest in Medicine. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 103(3), 136-140. doi:10.1016/j.zefq.2009.02.021
- Thompson, D. F. (2013). Two concepts of corruption. *Edmond J. Safra Working Papers*, (16).
- Torsello, D., & Venard, B. (2016). The anthropology of corruption. *Journal of management inquiry*, 25(1), 34-54.
- Transparência Internacional Portugal. (2023, Dezembro 17). *Glossário Anti-Corrupção*. Retrieved from Transparência Internacional Portugal: <https://transparencia.pt/glossario-anti-corrupcao/>
- Transparência Internacional Portugal. (2024, setembro 25). *Índice de Percepção da Corrupção 2023*. Retrieved from <https://transparencia.pt/indice-de-percecao-da-corrupcao-2023/>
- Tytko, A., Smokovych, M., Dorokhina, Y., Chernenchenko, O., & Stremenovskyi, S. (2020). Nepotism, favoritism and cronyism as a source of conflict of interest: corruption or not?. *Amazonia Investiga*, 9(29), 163-169.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, 86(2), 465-482.
- Wedel, J. R. (2011). Beyond conflict of interest: Shadow elites and the challenge to democracy and the free market. *British Sociological Review*, 174(2), 149-165.
- Wiersma, M., Kerridge, I., & Lipworth, W. (2018). *Dangers of neglecting non-financial conflicts of interest in health and medicine*. *Journal of Medical Ethics*, 44(5), 319-322.
- Woolson, R. F. (2005). Wilcoxon signed-rank test. *Encyclopedia of Biostatistics*, 8. doi:<https://doi.org/10.1002/0470011815.b2a15177>
- Wu, T., Delios, A., Chen, Z., & Wang, X. (2023). Rethinking corruption in international business: An empirical review. *Journal of World Business*, 58(2). doi:10.1016/j.jwb.2022.101410
- Zhang, Y., Hsu, J., Xing, R., & Zhou, W. (2015). Conflict of Interest: What It Is, Its Causes and Consequences. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 5(2), 1–18. doi:10.4018/ijkbo.2015040101
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), pp.443–464.

Anexos

Anexo A – População, Amostra e sua Estratificação

População(N):		H	M	T
População ativa a dezembro de 2023		70.100	67.900	138.000
Total em %		50,80%	49,20%	100%
População empregada		65.700	63.700	129.400
Total em % da PA		50,77%	49,23%	94%
Características da amostra				
Nível de confiança		95%	z	1,96
Margem de erro da amostra		5%		
Amostra (n)		385		
Pré-estratificação (aprox.)	T (%)	H	M	Total
Emprego público	18,60%	13.039	12.629	25.668
Emprego privado	75,17%	52.668	51.064	103.732
População ativa, mas não empregada	6,23%	4.400	4.200	8.600
Estratificação	total (%)	H	m	t
Emprego público	18,70%	37	35	72
Emprego privado	75,06%	147	142	289
População ativa, mas não empregada	6,23%	12	12	24
Total	100,00%	196	189	385

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Fabrício (2016) e nos dados recolhidos pela DREM (2024).

Anexo B – Questionário Aplicado

A perceção dos conflitos de interesses no tecido organizacional da RAM ☹

Este questionário é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão, da Universidade da Madeira, visando estudar como são percecionados os conflitos de interesses no tecido organizacional da RAM.

Pretende-se com este questionário obter respostas para as seguintes questões de investigação: como os indivíduos percecionam e categorizam o conceito de “conflito de interesses” em diferentes setores e contextos e, até que ponto, fatores demográficos como a idade, escolaridade e profissão, influenciam a perceção dos conflitos de interesses.

Os dados recolhidos através do questionário online no Microsoft Forms serão exclusivamente utilizados para fins académicos, garantindo-se a confidencialidade das respostas e o anonimato dos inquiridos. Não haverá qualquer recolha de informação pessoal dos participantes, assegurando-se a privacidade dos inquiridos.

A resposta a este questionário é voluntária e anónima. Durante o preenchimento das respostas pode, em qualquer momento, recusar ou interromper a sua participação, sem que nenhum dado seja guardado. Após a submissão do questionário as suas respostas serão registadas de forma anónima e por isso deixarão de estar acessíveis. Os dados serão tratados em termos estatísticos e, posteriormente, aquando da finalização do estudo da matéria, destruídos.

O presente questionário foi objeto de parecer favorável pela Comissão de Ética da Universidade de Madeira a 16/05/2024.

A sua participação é muito importante na medida que possibilita o desenvolvimento deste estudo, estimando-se que o tempo de preenchimento do presente questionário seja aproximadamente de 10 a 25 minutos.

Agradeço a sua participação.

Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos adicionais, não hesite em contactar Igor Ferro, através do e-mail 2051417@student.uma.pt, mestrando da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade da Madeira.

Declaração de Consentimento Informado

1

Se aceitar participar neste estudo por favor assinale no(s) itens abaixo: *

Para continuar deverá selecionar os 2 itens.

Selecione 2 opções.

Tenho 18 anos ou mais

Declaro que li e compreendi as informações que me foram fornecidas, considero-me devidamente esclarecida(o) acerca dos objetivos e das condições de participação voluntária neste estudo, entendo que posso desistir a qualquer momento de participar neste estudo sem qualquer prejuízo e aceito os termos e condições deste estudo.

Parte I – Introdução

2

Atualmente estuda, trabalha ou já trabalhou na Região Autónoma da Madeira? *

Incluindo funções remuneradas (ex: contratos de trabalho, programas de emprego/estágios...) ou não remuneradas (ex: voluntariado...)

- Sim, estudo na RAM.
- Sim, estudo e já trabalhei.
- Sim, trabalho.
- Sim, sou trabalhador-estudante.
- Sim, já trabalhei.
- Não

3

Em que setor: *

- Público
- Privado
- Em acumulação de funções privado e público
- Outro

4

Durante quantos anos? *

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Mais de 40 anos

5

Ocupou cargos de direção? *

- Sim
- Não

6

Se sim, durante quanto tempo? *

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Mais de 40 anos

Parte II: Perfil do participante

7

Assinale o seu género: *

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefiro não elencar
- Outro

8

Indique a sua faixa etária: *

- 18 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- 51 - 65 anos
- Mais que 65 anos

9

Assinale o seu nível de escolaridade (completo): *

Nota: Entende-se por nível de escolaridade o nível mais alto adquirido pelo inquirido.

- Sem nenhum nível de escolaridade
- Ensino Básico (até ao 4º ano)
- Ensino Básico (até ao 6º ano) (Nível 1 - QNQ)
- Ensino Básico (até ao 9º ano) (Nível 2 - QNQ)
- Ensino Secundário (até ao 12º ano) (Nível 3 - QNQ)
- Curso Profissional (Nível 4 - QNQ)
- Curso Técnico Superior Profissional (Nível 5 - QNQ)
- Licenciatura (Nível 6 - QNQ)
- Mestrado (Nível 7 - QNQ)
- Doutoramento (Nível 8 - QNQ)

10

Indique a sua área de formação (Opcional):

Ex: Gestão, Economia, Direito, Medicina, Enfermagem...

Introduza a sua resposta

11

Assinale o seu rendimento individual mensal líquido: *

- Não tenho rendimento
- Até 500€
- De 501€ a 1000€
- De 1001€ a 1500€
- De 1501€ a 2000€
- De 2001€ a 2500€
- Mais de 2500€
- Prefiro não responder

12

A sua organização adota (ou adotava) um código de ética ou conduta? *

Nota: Na eventualidade da organização ter abandonado o código de ética, e caso o motivo do abandono seja do seu conhecimento, por favor indique-o no campo "outro" (Opcional).

- Sim, e este encontra-se (ou encontrava-se) muito presente no dia a dia da organização.
- Sim, adota (ou adotava), mas só por uma mera formalidade. (Exemplo: Cumprimento de um requisito legalmente estabelecido)
- Sim, adotava, mas atualmente abandonou-o.
- Não
- Não sei
- Outro

13

Avalie a eficácia desse código de conduta: *

Sendo:

- 1) Ineficaz
- 2) Pouco Eficaz
- 3) Eficaz
- 4) Muito Eficaz
- 5) Extremamente eficaz

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficaz Extremamente eficaz

14

Com que frequência os códigos de ética ou conduta devem ser revistos ou reavaliados? *

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Bianualmente
- Trienalmente
- Outro

15

Na instituição existem (ou existiam) implementados instrumentos de gestão dos conflitos de interesses? *

Nota: Na eventualidade da organização ter abandonado os instrumentos de gestão dos conflitos de interesses, e caso o motivo do abandono seja do seu conhecimento, por favor indique-o no campo "outro" (Opcional).

- Sim, existem (ou existiam) e encontram-se presentes no dia à dia da organização.
- Sim, existem (ou existiam), mas só por mera formalidade.
- Sim, existiam implementados, mas atualmente abandonou-os.
- Não
- Não sei
- Outro

16

Esses instrumentos foram divulgados e explicados aos funcionários? *

- Sim, foram divulgados e explicados.
- Sim, foram divulgados, mas não foram explicados.
- Não
- Não sei

17

Conhece-os? Já alguma vez os utilizou? *

- Sim, conheço e já os utilizei.
- Sim, conheço, mas nunca os usei.
- Não

18

Avalie a eficácia desses instrumentos na gestão de conflitos de interesses: *

Sendo:
1) Ineficaz
2) Pouco Eficaz
3) Eficaz
4) Muito Eficaz
5) Extremamente eficaz

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ineficaz

Extremamente eficaz

19

Existe (ou existia) um plano estabelecido para a prevenção dos conflitos de interesses? *

- Sim
- Não
- Não sei

20

É (ou era) fornecida pela organização formação na área de prevenção destes conflitos? Se sim, já frequentou alguma? *

- Sim, já frequentei.
- Sim, mas não frequentei.
- Não
- Não sei

21

Já frequentou alguma formação sobre a temática por sua conta? *

Exemplo: autoformação, workshops, webinars, conferências, seminários...

- Sim
- Não

22

Quantas ações de formação sobre o código de ética ou conduta e sobre os mecanismos de prevenção dos conflitos de interesses considera necessárias anualmente? *

- Nenhuma
- 1
- 2
- 3
- 4
- mais de 4

Parte III – Perceção da diferença entre conflito de interesses e corrupção

- **Conflito de interesses**

23

Como classifica a relevância da temática dos conflitos de interesses? *

Sendo:

- 1) Sem relevância;
- 2) Pouco relevante;
- 3) Relevante;
- 4) Muito relevante;
- 5) Extremamente relevante;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem relevância

Extremamente
relevante

24

O que entende por "conflito de interesses"? *
(escolha uma das seguintes opções)

- O conflito de interesses é uma categoria moral.
- O conflito de interesses é a situação em que uma pessoa tem um interesse privado que tende a interferir com os seus deveres e responsabilidades, independentemente da sua conduta real.
- O conflito de interesses é um estado em que uma pessoa poderá fazer uso da sua posição para obter uma vantagem pessoal.
- O conflito de interesses é um estado que poderá influenciar a isenção do exercício de funções de um agente.
- O conflito de interesses é simplesmente uma possível oportunidade de abuso de poder.
- Todas as anteriores
- Outro

25

Consegue identificar situações de conflitos de interesses? *

- Sim
- Não
- Talvez

26

Já alguma vez se sentiu em conflito de interesses? Se sim, declarou-o? *

- Sim, já me senti em conflito de interesses e declarei-o.
- Sim, já me senti em conflito de interesses, mas não o declarei.
- Não
- Não sei

27

Julga que é possível prevenir o conflito de interesses? *

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

Parte III – Perceção da diferença entre conflito de interesses e corrupção

- **Corrupção**

28

Como classifica a relevância da temática da corrupção? *

Sendo:

- 1) Sem relevância;
- 2) Pouco relevante;
- 3) Relevante;
- 4) Muito relevante;
- 5) Extremamente relevante;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem relevância

Extremamente
relevante

29

O que entende por corrupção? *

- A corrupção é um ato imoral.
- A corrupção implica a violação de uma relação fiduciária, sendo muitas vezes associada a cargos de confiança ou públicos.
- A corrupção é uma transgressão no cumprimento de um conjunto de normas e princípios previamente estabelecidos como éticos, o que pode levar a graves prejuízos à sociedade.
- A corrupção é um conjunto de práticas ilegais, cujo objetivo primo é a obtenção de ganhos pessoais, ou, para terceiros.
- A corrupção é uma prática que implica a destruição de valor.
- Todas as anteriores
- Prefiro não responder
- Outro

Parte III – Percepção da diferença entre conflito de interesses e corrupção

30

O conflito de interesses pode levar à corrupção? *

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

31

Em seu entender qual é o fenómeno mais grave? *

- Conflito de interesses
- Corrupção
- Não sei

32

Quer diferenciar "conflito de interesses" de "corrupção"? *

- Sim
- Não

33

Por favor, diferencie sucintamente "conflito de interesses" de "corrupção".

Introduza a sua resposta

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses

Nota: As seguintes situações devem ser cuidadosamente ponderadas, considerando **três perspectivas na análise da gravidade**: a ocorrência do conflito de interesses na generalidade, a ocorrência no setor público e a ocorrência no setor privado.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

34

Avalie a **gravidade** dos conflitos de interesses: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No setor Público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No setor Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Avalie a gravidade dos conflitos de interesses tendo em conta os **ganhos/vantagens**:

Note-se que os exemplos inframencionados são meramente indicativos do que comporta um conflito de interesses financeiros ou não financeiros.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

35

Em geral *

Observação: Os exemplos nesta questão servem como referência para as questões seguintes.

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Financeiros (Exemplo: O gerente que tem a oportunidade de manipular os resultados da organização para receber o bônus de desempenho anual.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não financeiros (Exemplo: Um professor que tem o filho como aluno.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36

No setor público: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37

No setor privado: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Um dos mecanismos de prevenção do conflito de interesses **é a sua divulgação**.

Como avalia, em termos de gravidade, um conflito de interesses **após a divulgação**?

Nota: Entende-se por divulgação o ato deliberado de declarar abertamente o facto de estar em conflito de interesses, sendo, no fundo, o ato de tornar pública a existência de um conflito de interesses.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

38

Em geral *

Observação: Os exemplos nesta questão servem como referência para as questões seguintes.

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Financeiros (Exemplo: O gerente que tem a oportunidade de manipular os resultados da organização para receber o bônus de desempenho anual.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não financeiros (Exemplo: Um professor que tem o filho como aluno.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39

No setor público: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40

No setor privado: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Avalie as situações do conflito de interesses, tendo em consideração os ganhos financeiros decorrentes/envolvidos.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

41

No setor público: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Menos de 150€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
150.00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais que 100.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42

No setor privado: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Menos de 150€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
150.00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais que 100.000,00€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Perceção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Avalie a gravidade dos seguintes conflitos de interesses, **no setor privado**, atendendo aos diferentes graus de proximidade.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

43

Relacionados com o favorecimento do (e): *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estranhos a pedido de familiares, amigos ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44

Relacionados com ganhos financeiros do (e): *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estranhos a pedido de familiares, amigos ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45

Relacionados com a obtenção de poder ou posicionamento do (e): *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estranhos a pedido de familiares, amigos ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Avalie a gravidade dos seguintes conflitos de interesses, **no setor público**, atendendo aos diferentes graus de proximidade.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

46

Relacionados com o favorecimento do (e): *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estranhos a pedido de familiares, amigos ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47

Relacionados com ganhos financeiros do (e): *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estranhos a pedido de familiares, amigos ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48

Relacionados com a obtenção de poder ou posicionamento do (e): *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estranhos a pedido de familiares, amigos ou conhecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Perceção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses financeiros:

Exemplo 1 de 4:

Um gestor financeiro de uma empresa de tecnologia detém investimentos pessoais substanciais numa start-up concorrente do mesmo setor. O mesmo, devido à sua posição privilegiada, tem acesso a informações confidenciais sobre os planos estratégicos e decisões da sua própria empresa, incluindo possíveis colaborações ou aquisições. Assim, devido aos seus investimentos na start-up concorrente, existe um potencial interesse pessoal em garantir que a empresa onde trabalha não tome medidas que possam prejudicar o crescimento ou a competitividade da start-up concorrente.

49

Este conflito de interesses pode influenciar as decisões do gestor financeiro e comprometer a sua capacidade de agir no melhor interesse da empresa onde está empregado.

Note-se que a empresa onde exerce funções encontra-se a passar por grandes dificuldades financeiras e o conselho de administração decidiu, ao contrário do recomendado pelo gestor financeiro, desenvolver uma política expansiva. *

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se o gestor financeiro divulgar ao conselho de administração os seus interesses na empresa concorrente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50

Imagine que fazia parte do conselho de administração e confrontava-o por não ter divulgado que está em conflito de interesses. Se este justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria então a gravidade do conflito de interesses? *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
A start-up foi criada pela minha falecida mulher, seria imoral da minha parte vender algo que ela criou para os nossos filhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, pequenas omissões estratégicas são necessárias para ganharmos um posicionamento relevante no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O facto de deter uma posição relevante no processo de decisão da start-up concorrente poderá constituir um veículo de cooperação futura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conselho de administração estava ciente dos meus interesses na start-up concorrente quando me nomearam para este cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que interessa é fazer dinheiro, achas que os acionistas não fariam o mesmo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essa influência não é relevante e a longo prazo não fará diferença.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização vai acabar por falir, o que interessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A culpa desta situação é da organização e dos seus objetivos irrealistas!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho intenção de agir sobre esse conflito, estou convicto da minha capacidade de ser imparcial em prol do bem da organização!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses financeiros:

Exemplo 2 de 4:

Um Secretário-Geral do Ministério X que detém, indiretamente e por via dos seus filhos e esposa, investimentos substanciais numa start-up que opera no setor que o próprio ministério tutela. O mesmo, devido à sua posição privilegiada, além de intervenção na tomada de decisão, tem acesso a informações confidenciais sobre os planos estratégicos e decisões, incluindo possíveis aberturas de procedimentos públicos. Assim, devido aos investimentos dos seus filhos e mulher, existe um potencial interesse pessoal em garantir que não sejam tomadas medidas que causem entraves ou possam prejudicar o crescimento ou a competitividade da start-up.

51

Este conflito de interesses pode influenciar as decisões do secretário-geral e comprometer a sua capacidade de agir no melhor interesse da população. *

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

A percepção dos conflitos de interesses no tecido organizacional da RAM

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se o secretário-geral divulgar ao Ministro e ao Governo os seus interesses na empresa concorrente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52

Imagine que era o Ministro responsável pelo respetivo gabinete ministerial e confrontava-o por não ter divulgado que está em conflito de interesses. Se este justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria então a gravidade do conflito de interesses? *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
A start-up foi criada pela minha falecida mulher, seria imoral da minha parte vender algo que ela criou para os nossos filhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, pequenas omissões estratégicas são necessárias na política!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O facto de deter um relacionamento próximo com os detentores da start-up poderá constituir um veículo de cooperação futura com outros países, fomentando assim o posicionamento estratégico da nação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Ministro X estava ciente dos meus interesses na start-up quando me nomeou para este cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Num país de corruptos, não será um pequeno conflito de interesses que fará a diferença!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haverá eleições brevemente, o que interessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os extremistas e incompetentes é que pensam dessa maneira, onde já se viu tanto alarido por uma coisa dessas!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A culpa é do regime português que considera situações como essas relevantes!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho intenção de agir sobre esse conflito, estou convicto da minha capacidade de ser imparcial em prol do bem da organização!	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses financeiros:

Exemplo 3 de 4:

O bancário sujeito a um regime de exclusividade, cobra fora do horário de serviço pela elaboração de projetos para aprovação pelos serviços onde exerce funções. Estes projetos são essenciais para os trâmites da atribuição de crédito no âmbito de um programa criado pelo banco para apoiar desempregados de longa duração na criação do seu próprio posto de trabalho.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

53

Este conflito de interesses pode influenciar as decisões do bancário e comprometer a sua capacidade de agir no melhor interesse do banco. *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se o bancário fizesse os projetos gratuitamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se tivesse divulgado à organização que desempenhava estas funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54

Imagine que é colega deste bancário e confrontava-o. Se este justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria então a gravidade do conflito de interesses? *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Estamos a falar de pessoas numa situação precária e o apoio técnico que disponibilizo é essencial para as suas vidas. Além disto, o valor cobrado é irrisório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Às vezes, o que importa é resolver a situação, independentemente dos preciosismos.

Ao dar apoio a estas pessoas estou a contribuir para a diminuição da taxa de desemprego e aumento da rentabilidade deste programa.

A gerência do banco é que tem culpa por não disponibilizar os recursos técnicos necessários para dar apoio a estas pessoas.

Não sou o único a fazer isto.

O importante é ajudar as pessoas desempregadas.

Uma organização que cria um programa de emprego e não dá apoio para a elaboração dos projetos demonstra a sua fraca capacidade de resposta.

Apenas estou a colmatar uma lacuna criada pela própria organização.

O que interessa é a obtenção de lucros para o banco com a aprovação destas atribuições de crédito, e a instituição ficar bem vista pela comunidade.

Parte IV – Perceção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses financeiros:

Exemplo 4 de 4:

O técnico superior sujeito a um regime de exclusividade, cobra fora do horário de serviço pela elaboração de projetos para aprovação pelos serviços onde exerce funções. Estes projetos são essenciais para os trâmites da atribuição de uma subvenção no âmbito de um programa de emprego para desempregados de longa duração.

55

O técnico encontra-se em conflito de interesses, no sentido que usa a sua posição privilegiada para satisfazer interesses pessoais financeiros. *

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É se o técnico fizesse os projetos gratuitamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É se tivesse divulgado à organização que desempenhava estas funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56

Imagine que é colega deste técnico e confronta-o, sendo que este justifica a sua posição com as seguintes respostas. Como classificaria então a gravidade do conflito de interesses? *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Estamos a falar de pessoas numa situação precária e o apoio técnico que disponibilizo é essencial para as suas vidas. Além disto, o valor cobrado é irrisório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, o que importa é resolver a situação, independentemente dos preciosismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao dar apoio a estas pessoas estou a contribuir para a diminuição da taxa de desemprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O governo é que tem culpa de não disponibilizar os recursos técnicos necessários para dar apoio a estas pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sou o único a fazer isto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O importante é ajudar as pessoas desempregadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma organização que cria um programa de emprego e não dá apoio para a elaboração dos projetos demonstra a sua fraca capacidade de resposta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apenas estou a colmatar uma lacuna criada pela própria organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que interessa é servir a população da melhor forma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Perceção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses não financeiros:

Exemplo 1 de 4:

O responsável pelo pessoal de **uma empresa privada** que tem de decidir, com alguma urgência, se contrata um dos seus familiares mais próximos ou uma pessoa estranha para desempenhar funções na empresa de que é administrador.

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

57

Tenha em consideração que o familiar do responsável pelo pessoal de referida empresa privada não é o mais competente para desempenhar a função associada ao posto. *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se for o mais competente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se for competente, mas existirem outros candidatos mais adequados para o posto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se tivesse divulgado o conflito de interesses, mas fosse impossível substituí-lo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58

Imagine que era colega do responsável pelo pessoal da referida empresa privada e confrontava-o por não ter divulgado que estava em conflito de interesses. Se o responsável pelo pessoal justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria a gravidade do conflito de interesses: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Está em causa o bom funcionamento do serviço sendo imperativo contratar alguém para o posto o mais rapidamente possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, o que importa é resolver a situação, independentemente dos preciosismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É melhor assim, o contrário implicava um aumento do tempo para formalizar a contratação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho culpa que o tempo para preencher o lugar seja escasso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta é uma prática comum, estamos numa ilha e este tipo de situações é normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A longo prazo não fará diferença, o que interessa é preencher o posto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os candidatos não são inteligentes o suficiente para descobrir que um deles é meu familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A culpa é dos candidatos por não se diferenciarem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho intenção de agir sobre esse interesse e estou convicto da minha capacidade de ser imparcial em prol do bem da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Perceção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses não financeiros:

Exemplo 2 de 4:

O responsável pelo pessoal de uma empresa pública que tem de decidir, com alguma urgência, se contrata um dos seus familiares mais próximos ou uma pessoa estranha para desempenhar funções na empresa de que é administrador.

59

Tenha em consideração que o familiar do responsável pelo pessoal de referida empresa pública não é o mais competente para desempenhar a função associada ao posto. *

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se for o mais competente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se for competente, mas existirem outros candidatos mais adequados para o posto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se tivesse divulgado o conflito de interesses, mas fosse impossível substituí-lo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60

Imagine que era colega do responsável pelo pessoal da referida empresa pública e confrontava-o por não ter divulgado que estava em conflito de interesses. Se o responsável pelo pessoal justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria a gravidade do conflito de interesses: *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Está em causa o bom funcionamento do serviço sendo imperativo contratar alguém para o posto o mais rapidamente possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, o que importa é resolver a situação independentemente dos preciosismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É melhor assim, o contrário implicava um aumento do tempo para formalizar a contratação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Não tenho culpa que o tempo para preencher o lugar seja escasso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta é uma prática comum, estamos numa ilha e este tipo de situações é normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A longo prazo não fará diferença, o que interessa é preencher o posto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os candidatos não são inteligentes o suficiente para descobrir que um deles é meu familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A culpa é dos candidatos por não se diferenciarem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho intenção de agir sobre esse interesse e estou convicto da minha capacidade de ser imparcial em prol do bem da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Analise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses não financeiros:

Exemplo 3 de 4:

O responsável pelo pessoal de **uma empresa privada** tem de decidir com alguma urgência, se contrata para um cargo de direção, um dos amigos do acionista maioritário ou uma pessoa estranha para desempenhar funções na empresa em que é responsável pelo pessoal. Embora o candidato que é amigo do acionista tenha desempenhado diversos cargos de direção nos últimos anos e ter vasta experiência como dirigente, é sabido que essa experiência não se adequa às funções a desempenhar na direção de serviços.

61

Tenha em consideração que o acionista maioritário tem preferência pelo candidato que é seu amigo, sendo provável que a contratação ajudaria o responsável pelo pessoal da empresa privada a cair nas boas graças do acionista. *

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se fosse o indivíduo mais indicado para exercer tais funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se existirem outros candidatos mais adequados para o posto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se tivesse divulgado este conflito aos restantes membros do conselho de administração?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62

Imagine que é um dos acionistas minoritários e confrontava o responsável do pessoal por estar num conflito de interesses potencial. Se este justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria então a gravidade do conflito de interesses? *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Estamos a falar de um cargo de confiança, e em causa ficaria a sinergia entre os administradores e o acionista maioritário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, o que importa é resolver a situação, independentemente dos preciosismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É melhor um conhecido que um estranho, estamos a falar de um cargo de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O acionista maioritário é que deve responder a isso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta é uma prática comum no setor, e ainda por cima estamos numa ilha sendo este tipo de situações normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A longo prazo não fará grande diferença, o que interessa é preencher o posto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os candidatos não são inteligentes o suficiente para descobrir que um deles é meu familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os candidatos já sabiam que para o lugar existiam preferências e mesmo assim candidataram-se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho intenção de agir sobre esse interesse e estou convicto da minha capacidade de ser imparcial em prol do bem da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte IV – Percepção da gravidade dos conflitos de interesses (Continuação)

Análise as seguintes situações que podem representar conflitos de interesses não financeiros:

Exemplo 4 de 4:

O funcionário público, diretor de serviços, que é nomeado para presidir o júri de um procedimento concursal para um cargo de direção em que um dos concorrentes é amigo de longa data do dirigente máximo do seu serviço. Este candidato (amigo do dirigente máximo) desempenhou diversos cargos de direção nos últimos anos e, apesar da sua vasta experiência como dirigente, essa experiência não se adequa às funções a desempenhar na direção de serviços destino.

63

Tenha em consideração que existe superiormente uma preferência pelo candidato que é amigo do dirigente máximo, sendo provável que a sua contratação ajudaria o presidente do júri a cair nas boas graças da hierarquia. *

1	2	3	4	5
Sem Gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Gravidade inexistente ou irrelevante, sem quaisquer consequências negativas associadas.	Gravidade leve, mas não apresenta risco significativo de consequências negativas.	Gravidade moderada, com risco de consequências negativas medianas	Gravidade alta e risco de consequências negativas altas	Gravidade extremamente alta e risco consequências negativas extremas

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Como classifica a gravidade deste conflito de interesses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se fosse o indivíduo mais indicado para exercer tais funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se existirem outros candidatos mais adequados para o posto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E se tivesse divulgado este conflito aos restantes membros do júri?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64

Imagine que é um dos vogais efetivos do júri e confrontava o presidente do júri por estar num conflito de interesses potencial. Se este justificasse a sua posição com as seguintes respostas, como classificaria então a gravidade do conflito de interesses? *

	Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Grave ou alta	Extremamente grave
Estamos a falar de um cargo de confiança, e em causa ficaria a sinergia entre os dirigentes e o dirigente máximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Às vezes, o que importa é resolver a situação, independentemente dos precisismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É melhor um conhecido que um estranho, estamos a falar de um cargo de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O dirigente máximo é que deve responder a isso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta é uma prática comum no setor, e ainda por cima estamos numa ilha sendo este tipo de situações normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A longo prazo não fará diferença, o que interessa é preencher o posto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os candidatos não são inteligentes o suficiente para descobrir que um deles é meu familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os candidatos já sabiam que para o lugar existiam preferências, e mesmo assim candidataram-se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho intenção de agir sobre esse interesse e estou convicto da minha capacidade de ser imparcial em prol do bem da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração!

65

Se subsistirem elementos informativos sobre esta temática que considere importante referir, indique-os aqui:

Introduza a sua resposta

Anexo C – Resultados do Questionário

Q.1 - Consentimento Informado

Se aceitar participar neste estudo por favor assinale no(s) itens abaixo (Questão barreira):

Descrição	Respondentes
<ul style="list-style-type: none"> Tenho 18 anos ou mais Declaro que li e compreendi as informações que me foram fornecidas, considero-me devidamente esclarecida(o) acerca dos objetivos e das condições de participação voluntária neste estudo, entendo que posso desistir a qualquer momento de participar neste estudo sem qualquer prejuízo e aceito os termos e condições deste estudo. 	307

Parte I – Introdução

Q.2 - Atualmente estuda, trabalha ou já trabalhou na Região Autónoma da Madeira?

Sim	%	Não	%	Total	%
283	92,18%	24	7,82%	307	100,00%

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, trabalho.	139	49,12%	93	32,86%	232	81,98%
Sim, estudo na RAM.	3	1,06%	4	1,41%	7	2,47%
Sim, sou trabalhador-estudante.	11	3,89%	10	3,53%	21	7,42%
Sim, estudo e já trabalhei.	4	1,41%	1	0,35%	5	1,77%
Sim, já trabalhei.	12	4,24%	6	2,12%	18	6,36%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.3 - Em que setor:

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Estudante	7	2,47%	5	1,77%	12	4,24%
Privado	52	18,37%	42	14,84%	94	33,22%
Público	103	36,40%	62	21,91%	165	58,30%
Privado e Público	7	2,47%	5	1,77%	12	4,24%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.4 - Durante quantos anos?

Tempo de Serviço	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Menos de 1 ano	17	6,16%	7	2,54%	24	8,70%
1 a 2 anos	17	6,16%	9	3,26%	26	9,42%
3 a 5 anos	20	7,25%	23	8,33%	43	15,58%
6 a 10 anos	11	3,99%	15	5,43%	26	9,42%
11 a 15 anos	13	4,71%	12	4,35%	25	9,06%
16 a 20 anos	14	5,07%	12	4,35%	26	9,42%
21 a 25 anos	27	9,78%	13	4,71%	40	14,49%
26 a 30 anos	18	6,52%	8	2,90%	26	9,42%
31 a 35 anos	12	4,35%	5	1,81%	17	6,16%
36 a 40 anos	6	2,17%	4	1,45%	10	3,62%
Mais de 40 anos	11	3,99%	2	0,72%	13	4,71%
Total Geral	166	60,14%	110	39,86%	276	100,00%

Q.5 - Ocupou cargos de direção?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	27	9,78%	29	10,51%	56	20,29%
Não	139	50,36%	81	29,35%	220	79,71%
Total Geral	166	60,14%	110	39,86%	276	100,00%

Q.6 - Se sim, durante quanto tempo?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Menos de 1 ano	1	1,79%	4	7,14%	5	8,93%
1 a 2 anos	4	7,14%	4	7,14%	8	14,29%
3 a 5 anos	5	8,93%	7	12,50%	12	21,43%
6 a 10 anos	5	8,93%	3	5,36%	8	14,29%
11 a 15 anos	5	8,93%	3	5,36%	8	14,29%
16 a 20 anos	5	8,93%	5	8,93%	10	17,86%
21 a 25 anos	1	1,79%	1	1,79%	2	3,57%
26 a 30 anos	1	1,79%	1	1,79%	2	3,57%
31 a 35 anos	0	0,00%	1	1,79%	1	1,79%
Total Geral	27	48,21%	29	51,79%	56	100,00%

Parte II: Perfil do participante

Q.7 - Assinale o seu género:

	N	%
Feminino	169	59,72%
Masculino	114	40,28%
Total Geral	283	100,00%

Q.8 - Indique a sua faixa etária:

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
18 - 30 anos	43	15,19%	27	9,54%	70	24,73%
31 - 40 anos	21	7,42%	22	7,77%	43	15,19%
41 - 50 anos	55	19,43%	33	11,66%	88	31,10%
51 - 65 anos	47	16,61%	32	11,31%	79	27,92%
Mais que 65 anos	3	1,06%	0	0,00%	3	1,06%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.9 - Assinale o seu nível de escolaridade (completo):

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Ensino Básico (até ao 6º ano) (Nível 1 - QNQ)	1	0,35%	0	0,00%	1	0,35%
Ensino Básico (até ao 9º ano) (Nível 2 - QNQ)	9	3,18%	6	2,12%	15	5,30%
Ensino Secundário (até ao 12º ano) (Nível 3 - QNQ)	33	11,66%	31	10,95%	64	22,61%
Curso Profissional (Nível 4 - QNQ)	7	2,47%	8	2,83%	15	5,30%
Curso Técnico Superior Profissional (Nível 5 - QNQ)	4	1,41%	1	0,35%	5	1,77%
Licenciatura (Nível 6 - QNQ)	89	31,45%	48	16,96%	137	48,41%
Mestrado (Nível 7 - QNQ)	22	7,77%	19	6,71%	41	14,49%
Doutoramento (Nível 8 - QNQ)	4	1,41%	1	0,35%	5	1,77%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.10 - Indique a sua área de formação (Opcional):

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Gestão	30	16,95%	24	13,56%	54	30,51%
Educação	16	9,04%	4	2,26%	20	11,30%
Economia	4	2,26%	9	5,08%	13	7,34%
Enfermagem	8	4,52%	2	1,13%	10	5,65%
Engenharia	1	0,56%	8	4,52%	9	5,08%
Direito	7	3,95%	1	0,56%	8	4,52%
Contabilidade	6	3,39%	1	0,56%	7	3,95%
Turismo	4	2,26%	2	1,13%	6	3,39%
Psicologia	5	2,82%	0	0,00%	5	2,82%
Ciências Sociais	4	2,26%	0	0,00%	4	2,26%
Comunicação	3	1,69%	1	0,56%	4	2,26%
Biologia	3	1,69%	1	0,56%	4	2,26%
Línguas	2	1,13%	1	0,56%	3	1,69%
Matemática	2	1,13%	1	0,56%	3	1,69%
Educação Física e Desporto	0	0,00%	3	1,69%	3	1,69%
Informática	1	0,56%	1	0,56%	2	1,13%
Serviço Social	2	1,13%	0	0,00%	2	1,13%
Arquitetura	1	0,56%	1	0,56%	2	1,13%

Sociologia	2	1,13%	0	0,00%	2	1,13%
Auditoria	0	0,00%	1	0,56%	1	0,56%
Desenho de construção civil	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Cultura	0	0,00%	1	0,56%	1	0,56%
Criminologia	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Segurança	0	0,00%	1	0,56%	1	0,56%
Agronomia	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Sociocultural	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Técnico de Secretariado	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Técnico superior de diagnóstico e terapêutica	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Ciências da Informação	0	0,00%	1	0,56%	1	0,56%
Turismo	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Administração pública	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Relações Internacionais	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Farmácia	0	0,00%	1	0,56%	1	0,56%
Ciências militares	0	0,00%	1	0,56%	1	0,56%
Geografia	1	0,56%	0	0,00%	1	0,56%
Total Geral	111	62,71%	66	37,29%	177	100,00%

Q.11 - Assinale o seu rendimento individual mensal líquido:

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Prefiro não responder	10	3,53%	2	0,71%	12	4,24%
Não tenho rendimento	7	2,47%	4	1,41%	11	3,89%
Até 500€	1	0,35%	0	0,00%	1	0,35%
De 501€ a 1000€	47	16,61%	28	9,89%	75	26,50%
De 1001€ a 1500€	53	18,73%	43	15,19%	96	33,92%
De 1501€ a 2000€	30	10,60%	19	6,71%	49	17,31%
De 2001€ a 2500€	16	5,65%	10	3,53%	26	9,19%
Mais de 2500€	5	1,77%	8	2,83%	13	4,59%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.12 - A sua organização adota (ou adotava) um código de ética ou conduta?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, e este encontra-se (ou encontrava-se) muito presente no dia a dia da organização.	81	28,62%	48	16,96%	129	45,58%
Sim, adota (ou adotava), mas só por uma mera formalidade. (Exemplo: Cumprimento de um requisito legalmente estabelecido)	34	12,01%	31	10,95%	65	22,97%
Não	18	6,36%	19	6,71%	37	13,07%
Não sei	36	12,72%	16	5,65%	52	18,37%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.13 - Avalie a eficácia desse código de conduta:

	Feminino	Masculino	Total Geral
Avaliação	3,37	3,14	3,28

Q. 14 - Com que frequência os códigos de ética ou conduta devem ser revistos ou reavaliados?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Mensalmente	13	4,59%	5	1,77%	18	6,36%
Trimestralmente	17	6,01%	5	1,77%	22	7,77%
Semestralmente	11	3,89%	10	3,53%	21	7,42%
Anualmente	85	30,04%	60	21,20%	145	51,24%
Bianualmente	16	5,65%	17	6,01%	33	11,66%
Trienalmente	18	6,36%	11	3,89%	29	10,25%
Quadrienalmente	0	0,00%	1	0,35%	1	0,35%
Quinquenalmente	1	0,35%	0	0,00%	1	0,35%
No início da implementação deve ser revisto e reavaliado em curto intervalo (3-6meses) durante o tempo necessário para correções e ajustes. Posteriormente numa forma anual.	1	0,35%	0	0,00%	1	0,35%
Não sei	4	1,41%	4	1,41%	8	2,83%
Quando necessário	3	1,06%	1	0,35%	4	1,41%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.15 - Na instituição existem (ou existiam) implementados instrumentos de gestão dos conflitos de interesses?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, existem (ou existiam) e encontram-se presentes no da organização.	59	20,85%	34	12,01%	93	32,86%
Sim, existem (ou existiam), mas só por mera formalidade.	18	6,36%	22	7,77%	40	14,13%
Sim, existiam implementados, mas atualmente abandonou-os.	1	0,35%	1	0,35%	2	0,71%
Não	38	13,43%	34	12,01%	72	25,44%
Não sei	53	18,73%	23	8,13%	76	26,86%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.16 - Esses instrumentos foram divulgados e explicados aos funcionários?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, foram divulgados e explicados.	49	36,30%	33	24,44%	82	60,74%
Sim, foram divulgados, mas não foram explicados.	15	11,11%	15	11,11%	30	22,22%
Não	8	5,93%	6	4,44%	14	10,37%
Não sei	6	4,44%	3	2,22%	9	6,67%
Total Geral	78	57,78%	57	42,22%	135	100,00%

Q.17 - Conhece-os? Já alguma vez os utilizou?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, conheço e já os utilizei.	33	26,19%	29	23,02%	62	49,21%
Sim, conheço, mas nunca os usei.	29	23,02%	19	15,08%	48	38,10%
Não	10	7,94%	6	4,76%	16	12,70%
Total Geral	72	57,14%	54	42,86%	126	100,00%

Q.18 - Avalie a eficácia desses instrumentos na gestão de conflitos de interesses:

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
2	4	6,45%	3	4,84%	7	11,29%
3	15	24,19%	10	16,13%	25	40,32%
4	6	9,68%	11	17,74%	17	27,42%
5	8	12,90%	5	8,06%	13	20,97%
Total Geral	33	53,23%	29	46,77%	62	100,00%

Q.19 - Existe (ou existia) um plano estabelecido para a prevenção dos conflitos de interesses?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	61	21,55%	34	12,01%	95	33,57%
Não	39	13,78%	43	15,19%	82	28,98%
Não sei	69	24,38%	37	13,07%	106	37,46%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.20 - É (ou era) fornecida pela organização formação na área de prevenção destes conflitos?

Se sim, já frequentou alguma?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, já frequentei.	42	14,84%	26	9,19%	68	24,03%
Sim, mas não frequentei.	16	5,65%	6	2,12%	22	7,77%
Não	82	28,98%	61	21,55%	143	50,53%
Não sei	29	10,25%	21	7,42%	50	17,67%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.21 - Já frequentou alguma formação sobre a temática por sua conta?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	42	14,84%	32	11,31%	74	26,15%
Não	127	44,88%	82	28,98%	209	73,85%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.22 - Quantas ações de formação sobre o código de ética ou conduta e sobre os mecanismos de prevenção dos conflitos de interesses considera necessárias anualmente?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
1	98	34,63%	65	22,97%	163	57,60%
2	31	10,95%	22	7,77%	53	18,73%
3	10	3,53%	5	1,77%	15	5,30%
4	2	0,71%	0	0,00%	2	0,71%
mais de 4	9	3,18%	7	2,47%	16	5,65%
Nenhuma	19	6,71%	15	5,30%	34	12,01%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Parte III – Percepção da diferença entre conflito de interesses e corrupção

Q.23 - Como classifica a relevância da temática dos conflitos de interesses?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
1	0	0,00%	2	0,71%	2	0,71%
2	2	0,71%	0	0,00%	2	0,71%
3	31	10,95%	23	8,13%	54	19,08%
4	64	22,61%	55	19,43%	119	42,05%
5	72	25,44%	34	12,01%	106	37,46%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.24 - O que entende por "conflito de interesses"?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
O conflito de interesses é a situação em que uma pessoa tem um interesse privado que tende a interferir com os seus deveres e responsabilidades, independentemente da sua conduta real.	62	21,91%	39	13,78%	101	35,69%
O conflito de interesses é simplesmente uma possível oportunidade de abuso de poder.	13	4,59%	4	1,41%	17	6,01%
O conflito de interesses é um estado em que uma pessoa poderá fazer uso da sua posição para obter uma vantagem pessoal.	19	6,71%	22	7,77%	41	14,49%
O conflito de interesses é um estado que poderá influenciar a isenção do exercício de funções de um agente.	17	6,01%	13	4,59%	30	10,60%
O conflito de interesses é uma categoria moral.	5	1,77%	2	0,71%	7	2,47%
Todas as anteriores	52	18,37%	33	11,66%	85	30,04%
Situação potencial de gerar um confronto entre os interesses (pessoal ou de terceiro com os da entidade onde exerce funções) devido a facto de ocupar um posto, exercer uma função ou ter conhecimento privilegiado de uma informação que permita, hipoteticamente, beneficiar outrem, além do serviço e que, deste modo, comprometa a minha isenção na decisão a tomar e, conseqüentemente, afeta o interesse da entidade onde exerce as minhas funções. Também é uma conduta ética e moral. Assim, e em rigor, concordo com as hipóteses apresentadas anteriormente, com alguns ajustamentos.	1	0,35%	0	0,00%	1	0,35%
Não sei	0	0,00%	1	0,35%	1	0,35%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q. 25 - Consegue identificar situações de conflitos de interesses?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	113	39,93%	84	29,68%	197	69,61%
Não	10	3,53%	5	1,77%	15	5,30%
Talvez	46	16,25%	25	8,83%	71	25,09%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.26 - Já alguma vez se sentiu em conflito de interesses? Se sim, declarou-o?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim, já me senti em conflito de interesses e declarei-o.	29	10,25%	25	8,83%	54	19,08%
Sim, já me senti em conflito de interesses, mas não o declarei.	27	9,54%	24	8,48%	51	18,02%
Não	101	35,69%	57	20,14%	158	55,83%
Não sei	12	4,24%	8	2,83%	20	7,07%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.27 - Julga que é possível prevenir o conflito de interesses?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	115	40,64%	80	28,27%	195	68,90%
Talvez	44	15,55%	23	8,13%	67	23,67%
Não	5	1,77%	5	1,77%	10	3,53%
Não sei	5	1,77%	6	2,12%	11	3,89%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.28 - Como classifica a relevância da temática da corrupção?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
1	0	0,00%	1	0,35%	1	0,35%
2	2	0,71%	2	0,71%	4	1,41%
3	13	4,59%	4	1,41%	17	6,01%
4	54	19,08%	32	11,31%	86	30,39%
5	100	35,34%	75	26,50%	175	61,84%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.29 - O que entende por corrupção?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
A corrupção é um ato imoral.	7	2,47%	5	1,77%	12	4,24%
A corrupção é um conjunto de práticas ilegais, cujo objetivo primo é a obtenção de ganhos pessoais, ou, para terceiros.	49	17,31%	30	10,60%	79	27,92%
A corrupção é uma prática que implica a destruição de valor.	2	0,71%	0	0,00%	2	0,71%
A corrupção é uma transgressão no cumprimento de um conjunto de normas e princípios previamente estabelecidos como éticos, o que pode levar a graves prejuízos à sociedade.	26	9,19%	22	7,77%	48	16,96%
A corrupção implica a violação de uma relação fiduciária, sendo muitas vezes associada a cargos de confiança ou públicos.	8	2,83%	8	2,83%	16	5,65%
Prefiro não responder	0	0,00%	2	0,71%	2	0,71%
Todas as anteriores	77	27,21%	47	16,61%	124	43,82%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.30 - O conflito de interesses pode levar à corrupção?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	147	51,94%	97	34,28%	244	86,22%
Talvez	20	7,07%	12	4,24%	32	11,31%
Não	1	0,35%	4	1,41%	5	1,77%
Não sei	1	0,35%	1	0,35%	2	0,71%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.31 - Em seu entender qual é o fenómeno mais grave?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Conflito de interesses	12	4,24%	2	0,71%	14	4,95%
Corrupção	148	52,30%	107	37,81%	255	90,11%
Não sei	9	3,18%	5	1,77%	14	4,95%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q.32 - Quer diferenciar "conflito de interesses" de "corrupção"?

	Feminino		Masculino		Total N	Total %
	N	%	N	%		
Sim	33	11,66%	33	11,66%	66	23,32%
Não	136	48,06%	81	28,62%	217	76,68%
Total Geral	169	59,72%	114	40,28%	283	100,00%

Q. 33 - Diferenciação Conflito de interesses e Corrupção

Descrição	Cont.	Avaliação de conhecimento da dimensão Estado/Ação			
		Identifica	Identifica parcialmente	Não identifica	Observação
1 Como indica no item anterior, o conflito de interesse, se não identificado clara e publicamente, é uma janela aberta à pressa manipulação e corrupção.	1		X		Identifica o estado (CI)
2 O conflito de interesses é, por exemplo, que temos os meios para fazer uma lei que nos seja favorável. A corrupção começa quando usamos esse poder sobre outras pessoas.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
3 conflito de interesses - conflito entre interesses pessoais e profissionais corrupção - praticar um ato ilícito recebendo, ou dando a receber uma vantagem indevida por estar a praticar esse ato.	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
4 Conflito de interesses - Quando um interesse privado do agente público pode influenciar de forma indevida o desempenho da sua função pública ou comprometer o interesse coletivo. Corrupção - Quando uma pessoa, que ocupa uma posição dominante, aceita receber vantagem indevida em troca da prestação de um serviço.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
5 Conflito de interesses = condição pessoal que pode ou não levar a prática ilícita. Corrupção é a prática de facto do ilícito criminal nos termos anteriores deste questionário.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
6 Conflito de interesses é a posição que um indivíduo pode eventualmente se encontrar Corrupção é a ação que esse indivíduo aciona quando decide em tirar partido próprio ou para terceiros algo que não é eticamente pertencente seu em diversas dimensões	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
7 Conflito de interesses é a retirada de benefício de uma situação no exercício de funções seja profissional ou outra. Quanto a corrupção trata-se de uma ação tomada ou provocada deliberadamente para ILEGALMENTE atingir o objetivo, seja através de troca de "favores" (ex.: monetário) ou de atropelo da própria lei.	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
8 Conflito de interesses é o limiar que ultrapassado leva à corrupção	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
9 conflito de interesses é oportunidade, corrupção é ação	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
10 Conflito de interesses é quando estamos perante interesses que concorrem entre si, não sendo conciliáveis. Já a corrupção, que pode ter origem no conflito de interesses, decorre de um ato ilícito e envolve normalmente dinheiro ou favores, prejudicando uma das partes e beneficiando a outra, indevidamente.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
11 Conflito de interesses é quando um indivíduo ou entidade desempenha um papel aparentemente permissivo no	1		X		Identifica a corrupção como dependente da

Descrição	Cont.	Avaliação de conhecimento da dimensão Estado/Ação			Observação
		Identifica	Identifica parcialmente	Não identifica	
desempenho de uma determinada ação ou prestação não esclarecida ou pouco clara ou ambígua na lei, ou ignorada deliberadamente, enquanto a corrupção é, por exemplo, a prática efetiva e consumada do anteriormente descrito.					ação, mas não identifica CI como um "Estado"
12 Conflito de interesses é quando usamos o nosso cargo para influenciar uma situação de forma a beneficiar alguém ou o próprio; Corrupção, é adotar procedimentos com determinados objetivos, que de alguma forma vão prejudicar alguém mas acabarão por beneficiar.	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
13 Conflito de interesses é um ato de corrupção em geminação. Corrupção é um ato inaceitável e uma violação de todas as normas que regem agentes com algum tipo de autorização e decisão.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
14 Conflito de interesses é uma situação que não depende do resultado, corrupção é a prática de atos indevidos tendentes à obtenção de vantagem, portanto depende da existência de resultado.	1		X		Identifica a ação (Corrupção)
15 Conflito de interesses é uma situação que pode existir previamente e facilmente pode ser corrigida e salvaguardada. Corrupção é a execução de um ato com o qual obtém vantagens ilícitas.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
16 Conflito de interesses leva à corrupção, estão diretamente ligados	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
17 Conflito de interesses não confere necessariamente em corrupção.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
18 Conflito de interesses não implica corrupção, desde que não se use o que poderá ser o objeto do conflito. Corrupção implica sempre um conflito de interesses, implícito ou explícito, direto ou indireto.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
19 Conflito de interesses no meu entendimento é uma situação no âmbito privado. Corrupção no setor público	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
20 Conflito de interesses pode não implicar corrupção...	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
21 Conflito de interesses poderá ou não implicar o recebimento de vantagem	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
22 Conflito de interesses se for detetado a tempo não chega à corrupção. Por sua vez, a corrupção pode ser praticada de uma forma muito subtil e sem gerar conflito.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
23 Conflito de interesses: alguém "estar bem" em vários postos acumulados (ver diretor clínico do sesaram que é diretor do smi e da camara hiperbárica com serviços da alçada da direção clínica com menos problemas que outros como cardiologia, radiologia, cirurgia vascular, ortopedia...). O governo regional com inúmeros exemplos de concursos atribuídos a familiares e amigos. Corrupção: aproveitar-se da vantagem de poder (e do trabalho de subalternos) para se beneficiar e a alguns em troca de mais estatuto ou vantagens futuras (não há almoços grátis).	1		X		Identifica a ação (Corrupção)
24 Conflito de interesses: período de contacto com informação, dados pessoais para utilização em proveito próprio ou de terceiros e tirar benefícios, ou não conseguir ser imparcialidade Corrupção: Utilização de informação e favorecimentos para obter benefícios próprios, ou alterar informação relevante, privilegiado.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
25 Conflito de interesses: Situação em que é posta em causa a isenção, de decisão ou tratamento de dado processo, por relação pessoal, profissional, social ou outra, em relação a alguém ou algo, podendo levar a possível discriminação positiva ou negativa, intencional ou não, comparativamente a processos nos quais houve total imparcialidade; Corrupção: Satisfação ilegal de interesses, próprios ou de outros, de forma intencional.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)

Descrição	Cont.	Avaliação de conhecimento da dimensão Estado/Ação			Observação	
		Identifica	Identifica parcialmente	Não identifica		
26	Conflito é uma situação associada por um benefício próprio, e a corrupção é o favorecimento por benefícios acordados sem passar por os órgãos estabelecidos por a lei.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
27	Conflito interesses ter uma posição privilegiada pelo trabalho para obter vantagem. Corrupção é obter vantagem usando estratégias ilegais com diversos parceiros.	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
28	Conflito interesses, importância do interesse próprio e não da empresa. Quanto a corrupção é a forma desonesta em que uma pessoa ou empresa usa a sua posição para obter algo em troca de algum pagamento em forma de crime.	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
29	Corrupção é caso de justiça, conflito não	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
30	Corrupção é um ato que advém de um estado de conflito de interesses.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
31	Depois do tráfico de influência vem o conflito de interesse e acaba em corrupção é um círculo vicioso	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
32	Formação para identificar o processo e despoletar valores éticos, fazendo um percurso de introspeção! Mas também valorizar financeiramente os cargos que cada um desempenha.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
33	Fraude	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
34	Interesse sem ganhos, corrupção com ganhos financeiros quer diretamente, quer indiretamente	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
35	No conflito de interesses o trabalhador pode informar a sua entidade e não interferir na decisão. Corrupção é quando alguém beneficia ou beneficia terceiros numa determinada situação, decidindo a favor de uma empresa, de uma entidade ou de alguma pessoa.	1		X		Identifica a ação (Corrupção)
36	No meu entender um conflito de interesses pode surgir simplesmente por um grande desejo ou ambição em atingir um objetivo pessoal ou profissional, sem ter de implicar diretamente a vida de outros ou quando o mesmo sucede ser de forma inconsciente e pouco refletida. Enquanto a corrupção pode lesar terceiros e impedir a obtenção de melhores condições à maioria da população de forma consciente e ponderada.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
37	O "conflito de interesses" é um cenário em que ocorre o conflito de interesses. Pode e deve ser analisada a situação de forma a serem tomadas decisões onde prevaleçam as regras e valores base da entidade onde esse conflito opera. A corrupção é uma situação consumada.	1		X		Identifica a ação (Corrupção)
38	O Conflito de interesse pode ser uma situação pontual. Enquanto a corrupção já é planeada desde início, para não falar do facto que outros fatores, por exemplo, leis/licenciamentos deficientes e contraditórios que também podem levar a casos de corrupção.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
39	O conflito de interesses deve implicar o afastamento e o não envolvimento nas tomadas de decisões. Corrupção é o aproveitamento desse conflito de interesses para praticar atos ilícitos para benefício próprio ou de grupos associados.	1		X		Identifica a ação (Corrupção)
40	O conflito de interesses é quando não conseguimos separar o pessoal do profissional enquanto a corrupção é quando numa situação fazemos algo fora das regras para ter proveito próprio	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
41	O conflito de interesses é uma situação que pode surgir da existência da intercessão entre o exercício de poder em determinada função e uso do mesmo para a defesa de interesses particulares, levando ao surgimento de	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)

Descrição	Cont.	Avaliação de conhecimento da dimensão Estado/Ação			Observação
		Identifica	Identifica parcialmente	Não identifica	
benefícios próprios em detrimento dos interesses gerais inerentes à sua função. A corrupção pode surgir, por exemplo, do conflito de interesses e é o ato de beneficiar-se a si ou a terceiros graças ao poder que lhe é inerente pelo cargo que ocupa.					
42 O conflito de interesses é, ou pode ser, o trampolim para a corrupção. Enquanto o primeiro é um desentendimento com alguém para atingir os seus objetivos pessoais ultrapassando assim o normal procedimento da situação; o outro é um abuso de confiança que pode prejudicar, seriamente, um grupo ou até mesmo toda uma população.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
43 O conflito de interesses não implica necessariamente algum ato menos ético e pode ser comunicado pelo próprio e, se afastar de se manifestar ou pronunciar sobre a matéria em causa. Já a corrupção é um ato intencional e propositado.	1		X		Identifica a corrupção como dependente da ação, mas não identifica CI como um "Estado"
44 O conflito de interesses se for declarado ou evitado (por ex. não aceitar processos com entidades com quem temos ou tivemos alguma relação) não origina ilegalidade. A corrupção per si é ilegal, seja qual for a forma em que é apresentada	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
45 Os conflitos de interesses surgem quando um indivíduo enfrenta uma situação em que os seus interesses pessoais ou profissionais colidem com o seu dever de agir de forma imparcial e justa. Já a corrupção caracteriza-se pelo abuso de poder público para ganhos privados, geralmente envolvendo subornos, tráfico de influências ou outras práticas ilícitas.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
46 Pode haver Conflito de interesse então existir corrupção	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
47 Pode haver conflito de interesses sem haver corrupção. Corrupção implica uma ação violadora de princípios e da legalidade. O conflito de interesses pode existir, mas para chegar a corrupção vai depender da índole e da integridade do funcionário.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
48 Pode haver conflitos de interesse sem corrupção.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
49 Pode haver uma situação de conflito de interesses, que não conduza a uma situação de corrupção	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
50 Quando envolve um conflito entre os deveres públicos e os interesses privados de um funcionário público, em que o funcionário tenha interesses da sua esfera pessoal que possam influenciar indevidamente o exercício das suas funções e responsabilidades oficiais.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
51 Ter um Conflito de interesses é o ato de priorizar interesses externos ao problema principal durante a tomada de decisões. Corrupção é o ato de jogar fora das regras, nem sempre é algo imoral, dependendo de quem fez as regras e do fim que se lhe dá.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
52 Um conflito de interesses é a reunião das condições necessárias e suficientes para a ocorrência de corrupção.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
53 Um é tirar partido pessoal sem receber dinheiro ou objeto em troca. O outro é tirar partido pessoal para beneficiar terceiros	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
54 Uma acaba por levar à outra, o resultado está à vista nesta ilha.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
55 Uma pessoa pode ter um conflito de interesse em determinada situação, mas não tirar proveito pessoal para si ou a sua instituição em troca de determinado 'favor'.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
56 Utilizar o cargo em benefício próprio corrupção é ser useiro e veleiro sem vergonha	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
57 Conflito de interesses e estar numa posição que pode permite tomar decisões que levem a benefícios pessoais ou de terceiros prejudicando os interesses profissionais.	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)

Descrição	Cont.	Avaliação de conhecimento da dimensão Estado/Ação			
		Identifica	Identifica parcialmente	Não identifica	Observação
Corrupção é ter um benefício pessoal para beneficiar terceiros, ultrapassando as normas ou regras estabelecidas.					
58 Conflito de interesses serve para o seu próprio interesse e intenção... Corrupção esta presente a todos os níveis. quem trabalha com a fotocopiadora rouba uma fotocopia... Quem trabalha com dinheiro, não rouba fotocopias...	1			X	Não identifica as dimensões estado (CI)/ação (corrupção)
59 Conflito de interesses é quando no exercício das nossas funções públicas, temos interesses pessoais e/ou profissionais que se podem sobrepor aos interesses associados ao posto ou cargo que ocupamos, os quais devem defender o interesse da comunidade/interesse público. Já a corrupção é uma ação ou omissão. É a prática de um ato lícito ou ilícito, obtendo contrapartida ou vantagem indevida para nós ou a favor de terceiros.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
60 O conflito de interesses não implica necessariamente em uma ação ilegal ou antiética, mas sim em uma situação potencialmente problemática que pode levar a decisões tendenciosas ou inadequadas, enquanto a corrupção envolve uma ação deliberada e ilegal, onde uma pessoa ou entidade usa seu poder ou posição para obter vantagens pessoais ou financeiras de forma desonesta.	1	X			Identifica direta ou indiretamente as condições de estado (CI) e ação (corrupção)
61 Não respondeu	6				Assinalou "Sim" na questão anterior, mas não diferenciou
Total Geral	66				
Frequência	60	17	14	29	
Frequência %	90,91%	25,76%	21,21%	43,94%	

Q.34 - Percepção da gravidade em três perspectivas

Questão	Contexto	Frequência %					Média	Desvio Padrão
		1 Sem gravidade	2 Leve ou baixa	3 Moderada ou média	4 Alta ou grave	5 Extremamente grave		
Q.34.1	Geral	2,47%	4,24%	26,50%	37,46%	29,33%	3,87	0,97
Q.34.2	Público	1,06%	1,06%	10,60%	32,86%	54,42%	4,39	0,80
Q.34.3	Privado	2,47%	3,18%	27,56%	37,10%	29,68%	3,88	0,95

Q.35 a Q.37 - Ponderação da tipologia do ganho associado ao CI

Questão	Contexto	Tipo de ganho	Frequência %					Média	Desvio Padrão
			1 Sem gravidade	2 Leve ou baixa	3 Moderada ou média	4 Alta ou grave	5 Extremamente grave		
Q.35.1	Geral	Financeiros	1,06%	1,77%	10,60%	31,80%	54,77%	4,37	0,82
Q.35.2	Geral	Não financeiros	1,77%	9,54%	30,04%	31,80%	26,86%	3,72	1,02
Q.36.1	Público	Financeiros	0,71%	2,12%	4,59%	21,55%	71,02%	4,60	0,74
Q.36.2	Público	Não financeiros	1,77%	3,18%	13,78%	32,86%	48,41%	4,23	0,92
Q.37.1	Privado	Financeiros	1,41%	2,47%	11,66%	33,57%	50,88%	4,30	0,87
Q.37.2	Privado	Não financeiros	2,47%	4,95%	22,61%	36,40%	33,57%	3,94	0,99

Q.38 a Q.40- Efeito da transparência por via da divulgação

Questão	Contexto	Tipo de conflito	Frequência %					Média	Desvio Padrão
			1 Sem gravidade	2 Leve ou baixa	3 Moderada ou média	4 Alta ou grave	5 Extremamente grave		
Q.38.1	Geral	Financeiros	1,77%	3,89%	14,84%	25,80%	53,71%	4,26	0,97
Q.38.2	Geral	Não financeiros	3,53%	11,31%	23,67%	30,04%	31,45%	3,75	1,12
Q.39.1	Público	Financeiros	0,71%	4,59%	10,95%	19,79%	63,96%	4,42	0,91
Q.39.2	Público	Não financeiros	2,47%	6,36%	16,25%	28,62%	46,29%	4,10	1,05
Q.40.1	Privado	Financeiros	2,12%	5,65%	15,19%	24,73%	52,30%	4,19	1,03
Q.40.2	Privado	Não financeiros	4,59%	6,36%	22,26%	29,68%	37,10%	3,88	1,12

Q.41 e Q.42 - Resultados obtidos – Ganhos financeiros crescentes

Questão	Contexto	Valor do ganho	Frequência %					Média	Desvio Padrão
			1 Sem gravidade	2 Leve ou baixa	3 Moderada ou média	4 Alta ou grave	5 Ext. grave		
Q.41.1	Público	Menos de 150€	7,77%	19,79%	10,60%	15,90%	45,94%	3,72	1,41
Q.41.2		150,00 €	4,24%	14,84%	14,84%	18,73%	47,35%	3,90	1,26
Q.41.3		1.000,00€	1,41%	4,24%	14,13%	23,67%	56,54%	4,30	0,96
Q.41.4		10.000,00€	1,06%	1,06%	6,01%	19,08%	72,79%	4,61	0,74
Q.41.5		100.000,00€	0,71%	1,06%	3,53%	7,42%	87,28%	4,80	0,62
Q.41.6		Mais que 100.000,00€	0,71%	1,06%	3,18%	6,36%	88,69%	4,81	0,60
Q.42.1	Privado	Menos de 150€	10,60%	18,02%	13,07%	19,08%	39,22%	3,58	1,42
Q.42.2		150,00 €	8,13%	14,49%	15,55%	19,79%	42,05%	3,73	1,35
Q.42.3		1.000,00€	2,47%	6,36%	16,96%	22,61%	51,59%	4,14	1,07
Q.42.4		10.000,00€	2,12%	2,47%	7,42%	21,20%	66,78%	4,48	0,89
Q.42.5		100.000,00€	1,41%	1,06%	5,65%	12,72%	79,15%	4,67	0,75
Q.42.6		Mais que 100.000,00€	1,41%	1,06%	4,24%	10,95%	82,33%	4,72	0,72

Q. 43 a Q.48 - Resultados obtidos – Proximidade

Questão	Contexto	Tipo de conflito	Proximidade	Frequência					Média Geral	Desvio Padrão
				1 Sem gravidade	2 Leve ou baixa	3 Moderada ou média	4 Alta ou grave	5 Ext. grave		
Q.43.1	Privado	Favorecimento – “Não financeiro”	Próprio	5,65%	5,65%	9,89%	22,26%	56,54%	4,18	1,17
Q.43.2			Família	4,24%	6,01%	10,25%	25,09%	54,42%	4,19	1,11
Q.43.3			Amigos	3,53%	4,24%	12,01%	28,27%	51,94%	4,21	1,04
Q.43.4			Conhecidos	3,53%	4,59%	13,78%	23,67%	54,42%	4,21	1,07
Q.43.5			Estranhos	3,53%	5,30%	11,31%	22,26%	57,60%	4,25	1,08
Q.44.1		Ganhos financeiros - “Financeiro”	Próprio	3,18%	4,24%	7,42%	19,43%	65,72%	4,40	1,01
Q.44.2			Família	2,12%	4,59%	8,13%	21,20%	63,96%	4,40	0,97
Q.44.3			Amigos	1,77%	3,89%	8,48%	22,61%	63,25%	4,42	0,93
Q.44.4			Conhecidos	1,77%	4,59%	10,60%	18,37%	64,66%	4,40	0,97
Q.44.5			Estranhos	2,47%	4,24%	9,19%	18,02%	66,08%	4,41	0,99
Q.45.1		Obtenção de poder ou posicionamento – “Não financeiro”	Próprio	6,71%	2,47%	9,89%	20,85%	60,07%	4,25	1,16
Q.45.2			Família	4,95%	3,18%	9,54%	22,61%	59,72%	4,29	1,09
Q.45.3			Amigos	4,59%	2,83%	8,48%	24,73%	59,36%	4,31	1,05
Q.45.4			Conhecidos	4,24%	3,18%	12,01%	20,85%	59,72%	4,29	1,07
Q.45.5			Estranhos	4,24%	4,24%	10,25%	19,08%	62,19%	4,31	1,09
Q.46.1		Favorecimento – “Não financeiro”	Próprio	2,47%	2,12%	9,54%	24,38%	61,48%	4,40	0,92
Q.46.2	Família		1,06%	2,83%	8,83%	26,50%	60,78%	4,43	0,85	
Q.46.3	Amigos		1,06%	1,77%	8,13%	26,86%	62,19%	4,47	0,80	
Q.46.4	Conhecidos		0,71%	2,47%	10,95%	23,32%	62,54%	4,45	0,84	
Q.46.5	Estranhos		1,06%	3,53%	9,89%	20,49%	65,02%	4,45	0,89	
Q.47.1	Ganhos financeiros - “Financeiro”	Próprio	2,47%	2,12%	5,65%	19,08%	70,67%	4,53	0,89	
Q.47.2		Família	1,06%	2,83%	6,01%	18,37%	71,73%	4,57	0,81	
Q.47.3		Amigos	1,06%	1,06%	7,42%	19,08%	71,38%	4,59	0,76	
Q.47.4		Conhecidos	0,71%	1,77%	6,71%	18,73%	72,08%	4,60	0,75	
Q.47.5		Estranhos	1,06%	2,47%	7,07%	16,25%	73,14%	4,58	0,81	
Q.48.1	Obtenção de poder ou posicionamento – “Não financeiro”	Próprio	2,47%	2,83%	7,07%	21,91%	65,72%	4,46	0,93	
Q.48.2		Família	1,06%	3,18%	7,07%	22,26%	66,43%	4,50	0,84	
Q.48.3		Amigos	1,06%	1,77%	8,48%	21,91%	66,78%	4,52	0,81	
Q.48.4		Conhecidos	0,71%	1,77%	9,19%	20,49%	67,84%	4,53	0,79	
Q.48.5		Estranhos	0,71%	3,18%	8,48%	18,73%	68,90%	4,52	0,83	

Q. 49 a Q. 64 - Resultados obtidos – 8 Exemplos de CI

Questão/ Exemplo	Ganho	Contexto	Evasão Moral	Descrição	Frequência %					Média	Dev. Padrão
					1	2	3	4	5		
					Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Alta ou grave	Ext. grave		
Q.49.1	1	Privado	Não	Avaliação inicial	1,41%	3,18%	12,37%	28,98%	54,06%	4,31	0,91
Q.49.2			Não	Divulgação	6,36%	9,19%	18,73%	26,50%	39,22%	3,83	1,22
Q.50.1			Sim	Justificação moral	6,36%	11,66%	19,79%	30,04%	32,16%	3,70	1,21
Q.50.2			Sim	Catalogação eufemística	2,12%	8,48%	14,49%	30,39%	44,52%	4,07	1,06
Q.50.3			Sim	Comparação exonerativa	4,59%	5,65%	18,37%	31,45%	39,93%	3,96	1,11
Q.50.4			Sim	Transposição da responsabilidade	8,13%	11,66%	17,31%	25,80%	37,10%	3,72	1,29
Q.50.5			Sim	Difusão da responsabilidade	2,47%	2,47%	8,83%	26,50%	59,72%	4,39	0,93
Q.50.6			Sim	Distorção das consequências	3,53%	4,59%	14,84%	30,04%	47,00%	4,12	1,05
Q.50.7			Sim	Desumanização	1,41%	2,47%	8,83%	21,91%	65,37%	4,47	0,86
Q.50.8			Sim	Atribuição da culpa	2,12%	2,83%	12,01%	24,03%	59,01%	4,35	0,94
Q.50.9			Sim	Neutralização	7,77%	8,48%	20,85%	24,38%	38,52%	3,77	1,26
Q.51.1	2	Público	Não	Avaliação inicial	1,41%	2,47%	8,48%	24,38%	63,25%	4,46	0,86
Q.51.2			Não	Divulgação	2,83%	4,59%	16,96%	28,62%	47,00%	4,12	1,03
Q.52.1			Sim	Justificação moral.	3,18%	8,13%	15,19%	24,03%	49,47%	4,08	1,12
Q.52.2			Sim	Catalogação eufemística	1,77%	3,89%	10,60%	24,73%	59,01%	4,35	0,94
Q.52.3			Sim	Comparação exonerativa	2,12%	3,89%	15,55%	22,26%	56,18%	4,27	1,00
Q.52.4			Sim	Transposição da responsabilidade	2,12%	6,36%	16,25%	22,97%	52,30%	4,17	1,05
Q.52.5			Sim	Difusão da responsabilidade	1,06%	2,47%	7,07%	15,19%	74,20%	4,59	0,81
Q.52.6			Sim	Distorção das consequências	1,41%	2,47%	7,07%	16,25%	72,79%	4,57	0,84
Q.52.7			Sim	Desumanização	1,41%	1,77%	7,07%	18,37%	71,38%	4,57	0,81
Q.52.8			Sim	Atribuição da culpa	1,41%	1,77%	7,07%	20,49%	69,26%	4,54	0,82
Q.52.9			Sim	Neutralização	2,47%	6,01%	15,55%	22,97%	53,00%	4,18	1,06
Q.53.1	3	Privado	Não	Avaliação inicial	2,83%	3,89%	15,55%	22,97%	54,77%	4,23	1,03
Q.53.2			Não	Gratuidade	8,83%	9,54%	17,31%	26,15%	38,16%	3,75	1,29
Q.53.3			Não	Divulgação	12,01%	10,25%	17,31%	25,44%	34,98%	3,61	1,36
Q.54.1			Sim	Justificação moral	7,42%	12,01%	16,25%	25,09%	39,22%	3,77	1,28
Q.54.2			Sim	Catalogação eufemística	4,24%	8,48%	16,61%	24,38%	46,29%	4,00	1,16
Q.54.3			Sim	Comparação exonerativa	6,01%	13,07%	15,19%	27,21%	38,52%	3,79	1,25
Q.54.4			Sim	Transposição da responsabilidade	4,24%	8,13%	17,31%	23,67%	46,64%	4,00	1,16
Q.54.5			Sim	Difusão da responsabilidade	3,53%	3,89%	10,95%	21,20%	60,42%	4,31	1,04
Q.54.6			Sim	Distorção das consequências	6,71%	8,48%	17,67%	26,15%	40,99%	3,86	1,23
Q.54.7			Sim	Desumanização	4,95%	9,54%	15,90%	25,80%	43,82%	3,94	1,19
Q.54.8			Sim	Atribuição da culpa	4,24%	8,13%	17,67%	25,09%	44,88%	3,98	1,15
Q.54.9	Sim	Neutralização	3,53%	5,30%	11,31%	21,55%	58,30%	4,26	1,08		
Q.55.1	4	Público	Não	Avaliação inicial	2,83%	3,18%	13,78%	17,31%	62,90%	4,34	1,02
Q.55.2			Não	Gratuidade	6,01%	10,95%	15,19%	21,91%	45,94%	3,91	1,26
Q.55.3			Não	Divulgação	9,89%	8,13%	17,31%	19,08%	45,58%	3,82	1,35
Q.56.1			Sim	Justificação moral	5,65%	9,89%	17,67%	20,85%	45,94%	3,92	1,24
Q.56.2			Sim	Catalogação eufemística	3,53%	7,77%	14,84%	23,67%	50,18%	4,09	1,13
Q.56.3			Sim	Comparação exonerativa	4,59%	13,07%	14,49%	25,09%	42,76%	3,88	1,22
Q.56.4			Sim	Transposição da responsabilidade	4,24%	7,07%	12,72%	26,86%	49,12%	4,10	1,13
Q.56.5			Sim	Difusão da responsabilidade	2,83%	3,89%	12,01%	20,85%	60,42%	4,32	1,02
Q.56.6			Sim	Distorção das consequências	5,65%	9,54%	16,25%	24,03%	44,52%	3,92	1,22
Q.56.7			Sim	Desumanização	4,24%	8,48%	14,13%	25,09%	48,06%	4,04	1,16
Q.56.8			Sim	Atribuição da culpa	4,95%	6,71%	14,13%	24,03%	50,18%	4,08	1,16
Q.56.9	Sim	Neutralização	7,42%	9,54%	12,01%	22,61%	48,41%	3,95	1,29		
Q.57.1	5	Privado	Não	Avaliação inicial	3,53%	5,65%	17,31%	25,80%	47,70%	4,08	1,09
Q.57.2			Não	Gravidade sendo o mais competente	21,20%	16,61%	16,25%	18,73%	27,21%	3,14	1,51
Q.57.3			Não	Gravidade sendo competente, mas não o mais competente	3,89%	8,83%	20,49%	27,92%	38,87%	3,89	1,13
Q.57.4			Não	Divulgação	8,13%	13,43%	26,86%	20,14%	31,45%	3,53	1,28
Q.58.1			Sim	Justificação moral	4,59%	10,95%	21,55%	25,80%	37,10%	3,80	1,18
Q.58.2			Sim	Catalogação eufemística	3,89%	6,36%	16,61%	28,27%	44,88%	4,04	1,10
Q.58.3			Sim	Comparação exonerativa	3,18%	8,13%	18,37%	25,80%	44,52%	4,00	1,11
Q.58.4			Sim	Transposição da responsabilidade	3,18%	7,07%	16,96%	27,21%	45,58%	4,05	1,09
Q.58.5			Sim	Difusão da responsabilidade	2,12%	3,53%	12,37%	27,56%	54,42%	4,29	0,96
Q.58.6			Sim	Distorção das consequências	2,12%	3,18%	16,25%	24,73%	53,71%	4,25	0,98
Q.58.7			Sim	Desumanização	1,77%	1,77%	8,13%	22,61%	65,72%	4,49	0,85

Questão/ Exemplo	Ganho	Contexto	Evasão Moral	Descrição	Frequência %					Média	Dev. Padrão		
					1	2	3	4	5				
					Sem gravidade	Leve ou baixa	Moderada ou média	Alta ou grave	Ext. grave				
Q.58.8			Sim	Atribuição da culpa	2,12%	4,95%	11,66%	26,50%	54,77%	4,27	0,99		
Q.58.9			Sim	Neutralização	6,36%	9,19%	18,73%	24,38%	41,34%	3,85	1,23		
Q.59.1	6	Público	Não	Avaliação inicial	2,83%	3,18%	9,54%	23,67%	60,78%	4,36	0,98		
Q.59.2			Não	Gravidade sendo o mais competente	11,66%	15,55%	17,67%	19,43%	35,69%	3,52	1,40		
Q.59.3			Não	Gravidade sendo competente, mas não o mais competente	2,47%	3,89%	13,43%	25,80%	54,42%	4,26	0,99		
Q.59.4			Não	Divulgação	5,30%	8,83%	22,61%	23,67%	39,58%	3,83	1,19		
Q.60.1			Sim	Justificação moral	3,89%	4,95%	16,25%	25,09%	49,82%	4,12	1,09		
Q.60.2			Sim	Catálogo eufemística	3,53%	2,83%	12,72%	25,80%	55,12%	4,26	1,02		
Q.60.3			Sim	Comparação exonerativa	2,47%	5,30%	13,07%	25,09%	54,06%	4,23	1,03		
Q.60.4			Sim	Transposição da responsabilidade	2,12%	6,01%	11,66%	23,32%	56,89%	4,27	1,02		
Q.60.5			Sim	Difusão da responsabilidade	2,47%	2,83%	8,13%	19,08%	67,49%	4,46	0,94		
Q.60.6			Sim	Distorção das consequências	2,83%	2,83%	9,19%	21,20%	63,96%	4,41	0,97		
Q.60.7			Sim	Desumanização	2,47%	3,18%	6,36%	18,37%	69,61%	4,49	0,93		
Q.60.8			Sim	Atribuição da culpa	2,47%	4,59%	8,83%	24,38%	59,72%	4,34	0,99		
Q.60.9			Sim	Neutralização	5,65%	9,89%	13,43%	22,61%	48,41%	3,98	1,23		
Q.61.1			7	Privado	Não	Avaliação inicial	2,47%	6,01%	16,61%	28,62%	46,29%	4,10	1,04
Q.61.2					Não	Gravidade sendo o mais indicado	16,96%	14,49%	19,08%	22,26%	27,21%	3,28	1,43
Q.61.3					Não	Gravidade com candidatos mais adequados	2,12%	7,42%	13,07%	28,98%	48,41%	4,14	1,04
Q.61.4	Não	Divulgação			8,13%	9,89%	20,49%	24,73%	36,75%	3,72	1,27		
Q.62.1	Sim	Justificação moral			3,18%	9,19%	19,08%	26,86%	41,70%	3,95	1,12		
Q.62.2	Sim	Catálogo eufemística			2,47%	5,65%	14,84%	25,80%	51,24%	4,18	1,04		
Q.62.3	Sim	Comparação exonerativa			2,83%	7,42%	19,79%	27,56%	42,40%	3,99	1,08		
Q.62.4	Sim	Transposição da responsabilidade			3,89%	7,07%	15,19%	27,56%	46,29%	4,05	1,12		
Q.62.5	Sim	Difusão da responsabilidade			2,83%	4,95%	10,95%	25,80%	55,48%	4,26	1,02		
Q.62.6	Sim	Distorção das consequências			2,47%	4,59%	10,60%	28,62%	53,71%	4,27	0,99		
Q.62.7	Sim	Desumanização			2,47%	3,53%	6,71%	23,32%	63,96%	4,43	0,94		
Q.62.8	Sim	Atribuição da culpa			3,89%	3,89%	8,48%	26,15%	57,60%	4,30	1,04		
Q.62.9	Sim	Neutralização			9,54%	7,42%	16,25%	26,15%	40,64%	3,81	1,30		
Q.63.1	8	Público			Não	Avaliação inicial	2,12%	4,24%	8,13%	22,97%	62,54%	4,40	0,95
Q.63.2					Não	Gravidade sendo o mais indicado	11,31%	12,72%	16,61%	23,67%	35,69%	3,60	1,37
Q.63.3					Não	Gravidade com candidatos mais adequados	1,77%	3,53%	10,95%	24,73%	59,01%	4,36	0,93
Q.63.4			Não	Divulgação	3,53%	7,42%	17,67%	27,92%	43,46%	4,00	1,11		
Q.64.1			Sim	Justificação moral	2,12%	6,71%	12,72%	25,44%	53,00%	4,20	1,04		
Q.64.2			Sim	Catálogo eufemística	1,77%	3,89%	9,19%	24,38%	60,78%	4,39	0,93		
Q.64.3			Sim	Comparação exonerativa	1,77%	3,89%	13,43%	26,15%	54,77%	4,28	0,96		
Q.64.4			Sim	Transposição da responsabilidade	1,41%	3,18%	10,60%	26,86%	57,95%	4,37	0,90		
Q.64.5			Sim	Difusão da responsabilidade	1,41%	3,18%	9,54%	18,37%	67,49%	4,47	0,89		
Q.64.6			Sim	Distorção das consequências	1,41%	2,83%	9,19%	22,61%	63,96%	4,45	0,88		
Q.64.7			Sim	Desumanização	1,41%	2,83%	7,07%	18,73%	69,96%	4,53	0,85		
Q.64.8			Sim	Atribuição da culpa	1,77%	3,53%	8,13%	21,55%	65,02%	4,45	0,91		
Q.64.9			Sim	Neutralização	5,30%	7,77%	13,43%	24,73%	48,76%	4,04	1,19		

Anexo D – Média dos Resultados Obtidos nas Questões 43 a 48

Contexto/Gênero		Setor Privado					Setor Público				
		Próprio	Família	Amigos	Conhecidos	Estranhos	Próprio	Família	Amigos	Conhecidos	Estranhos
Relacionados com o favorecimento do (e):											
Privado	Feminino	4,19	4,27	4,25	4,21	4,27	4,25	4,31	4,35	4,35	4,33
	Masculino	4,29	4,33	4,31	4,33	4,33	4,40	4,52	4,60	4,52	4,45
Público	Feminino	4,33	4,34	4,35	4,34	4,35	4,46	4,46	4,49	4,42	4,42
	Masculino	3,85	3,82	3,89	3,94	4,02	4,39	4,39	4,44	4,47	4,55
Privado e Público	Feminino	4,86	4,71	4,71	4,71	4,71	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Masculino	4,80	4,60	4,60	4,20	4,40	4,80	4,80	4,60	4,40	4,40
Estudante	Feminino	3,71	3,71	3,86	4,00	4,00	4,00	4,00	4,14	4,29	4,29
	Masculino	3,40	3,40	3,40	3,40	3,80	4,40	4,40	4,60	4,60	4,60
Total Geral		4,18	4,19	4,21	4,21	4,25	4,40	4,43	4,47	4,45	4,45
Relacionados com ganhos financeiros do (e):											
Privado	Feminino	4,27	4,31	4,33	4,31	4,35	4,35	4,37	4,40	4,46	4,48
	Masculino	4,48	4,43	4,43	4,33	4,29	4,55	4,62	4,62	4,52	4,48
Público	Feminino	4,58	4,57	4,56	4,54	4,53	4,58	4,62	4,63	4,61	4,58
	Masculino	4,19	4,21	4,27	4,27	4,34	4,52	4,55	4,56	4,66	4,66
Privado e Público	Feminino	5,00	4,86	4,86	4,86	4,86	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Masculino	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,80	4,80	4,80	4,80	4,60
Estudante	Feminino	4,00	4,00	4,00	4,14	4,14	4,29	4,29	4,43	4,43	4,43
	Masculino	3,60	3,80	3,80	3,80	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Total Geral		4,40	4,40	4,42	4,40	4,41	4,53	4,57	4,59	4,60	4,58
Relacionados com a obtenção de poder ou posicionamento do (e):											
Privado	Feminino	4,23	4,29	4,31	4,29	4,35	4,33	4,40	4,40	4,46	4,48
	Masculino	4,21	4,36	4,33	4,29	4,29	4,43	4,57	4,60	4,57	4,52
Público	Feminino	4,47	4,46	4,49	4,44	4,43	4,55	4,54	4,55	4,53	4,50
	Masculino	3,92	3,97	4,02	4,02	4,08	4,37	4,42	4,44	4,50	4,53
Privado e Público	Feminino	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Masculino	4,80	4,80	4,80	4,60	4,60	4,80	4,80	4,80	4,60	4,60
Estudante	Feminino	3,71	3,71	3,86	4,00	4,00	4,00	4,00	4,14	4,29	4,29
	Masculino	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	4,60	4,60	4,80	4,80	4,80
Total Geral		4,25	4,29	4,31	4,29	4,31	4,46	4,50	4,52	4,53	4,52

Anexo E – Variações dos Resultados Obtidos nas Questões 43 a 48

Variações											
		Próprio	Familiares	Amigos	Conhecidos	Estranhos	Próprio	Familiares	Amigos	Conhecidos	Estranhos
Relacionados com favorecimento VS Relacionados com ganhos financeiros											
Privado	Feminino	1,83%	0,90%	1,81%	2,28%	1,80%	2,26%	1,34%	1,33%	2,65%	3,56%
	Masculino	4,44%	2,20%	2,76%	0,00%	-1,10%	3,24%	2,11%	0,52%	0,00%	0,53%
Público	Feminino	5,83%	5,37%	4,91%	4,70%	4,24%	2,83%	3,70%	3,25%	4,40%	3,74%
	Masculino	8,79%	10,13%	9,96%	8,61%	8,03%	2,94%	3,68%	2,91%	4,33%	2,48%
Privado e Público	Feminino	2,94%	3,03%	3,03%	3,03%	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Masculino	-4,17%	0,00%	0,00%	9,52%	4,55%	0,00%	0,00%	4,35%	9,09%	4,55%
Estudante	Feminino	7,69%	7,69%	3,70%	3,57%	3,57%	7,14%	7,14%	6,90%	3,33%	3,33%
	Masculino	5,88%	11,76%	11,76%	11,76%	5,26%	13,64%	13,64%	8,70%	8,70%	8,70%
Total Geral		5,24%	4,97%	4,95%	4,45%	3,74%	2,97%	3,11%	2,53%	3,42%	2,94%
Relacionados com favorecimento VS Relacionados com a obtenção de poder ou posicionamento											
Privado	Feminino	0,92%	0,45%	1,36%	1,83%	1,80%	1,81%	2,23%	1,33%	2,65%	3,56%
	Masculino	-1,67%	0,55%	0,55%	-1,10%	-1,10%	0,54%	1,05%	0,00%	1,05%	1,60%
Público	Feminino	3,14%	2,68%	3,13%	2,24%	1,79%	2,18%	1,96%	1,52%	2,64%	1,76%
	Masculino	1,67%	3,80%	3,32%	2,05%	1,61%	-0,37%	0,74%	0,00%	0,72%	-0,35%
Privado e Público	Feminino	2,94%	6,06%	6,06%	6,06%	6,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Masculino	0,00%	4,35%	4,35%	9,52%	4,55%	0,00%	0,00%	4,35%	4,55%	4,55%
Estudante	Feminino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Masculino	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	-5,26%	4,55%	4,55%	4,35%	4,35%	4,35%
Total Geral		1,60%	2,27%	2,52%	1,85%	1,33%	1,20%	1,52%	0,95%	1,91%	1,59%
Variações (Público VS Privado)											
Relacionados com a obtenção de poder ou posicionamento do (e):											
		Próprio	Familiares	Amigos	Conhecidos	Estranhos					
Privado	Feminino	-1,36%	-0,89%	-2,21%	-3,10%	-1,33%					
	Masculino	-2,70%	-4,21%	-6,22%	-4,21%	-2,67%					
Público	Feminino	-2,83%	-2,61%	-3,03%	-1,76%	-1,54%					
	Masculino	-12,13%	-12,87%	-12,36%	-11,91%	-11,70%					
Privado e Público	Feminino	-2,86%	-5,71%	-5,71%	-5,71%	-5,71%					
	Masculino	0,00%	-4,17%	0,00%	-4,55%	0,00%					
Estudante	Feminino	-7,14%	-7,14%	-6,90%	-6,67%	-6,67%					
	Masculino	-22,73%	-22,73%	-26,09%	-26,09%	-17,39%					
Total Geral		-4,98%	-5,34%	-5,92%	-5,33%	-4,45%					
Relacionados com ganhos financeiros do (e):											
		Próprio	Familiares	Amigos	Conhecidos	Estranhos					
Privado	Feminino	-1,77%	-1,32%	-1,75%	-3,45%	-3,00%					
	Masculino	-1,57%	-4,12%	-4,12%	-4,21%	-4,26%					
Público	Feminino	0,00%	-1,05%	-1,47%	-1,47%	-1,06%					
	Masculino	-7,14%	-7,45%	-6,36%	-8,30%	-6,92%					
Privado e Público	Feminino	0,00%	-2,86%	-2,86%	-2,86%	-2,86%					
	Masculino	-4,17%	-4,17%	-4,17%	-4,17%	0,00%					
Estudante	Feminino	-6,67%	-6,67%	-9,68%	-6,45%	-6,45%					
	Masculino	-28,00%	-24,00%	-24,00%	-24,00%	-20,00%					
Total Geral		-2,88%	-3,63%	-3,70%	-4,38%	-3,70%					
Relacionados com a obtenção de poder ou posicionamento do (e):											
		Próprio	Familiares	Amigos	Conhecidos	Estranhos					
Privado	Feminino	-2,22%	-2,62%	-2,18%	-3,88%	-3,00%					
	Masculino	-4,84%	-4,69%	-5,70%	-6,25%	-5,26%					
Público	Feminino	-1,92%	-1,92%	-1,49%	-2,14%	-1,51%					
	Masculino	-10,33%	-10,22%	-9,45%	-10,75%	-9,96%					
Privado e Público	Feminino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Masculino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
Estudante	Feminino	-7,14%	-7,14%	-6,90%	-6,67%	-6,67%					
	Masculino	-21,74%	-21,74%	-25,00%	-25,00%	-25,00%					
Total Geral		-4,60%	-4,63%	-4,46%	-5,38%	-4,69%					

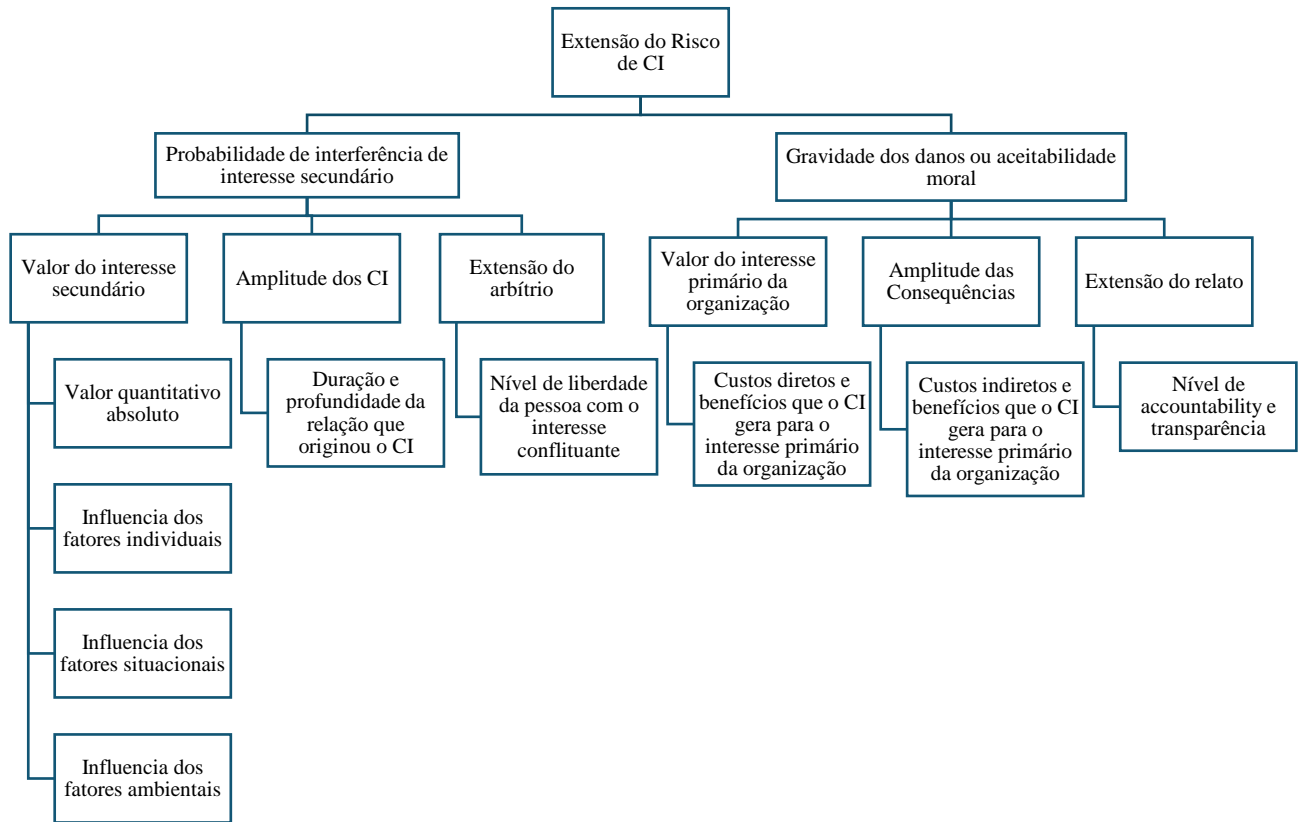
Anexo F – Variação por comparação com a gravidade inicialmente percebida

Descrição	Financeiro				Não financeiro			
	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público
	Ex. 1	Ex. 2	Ex. 3	Ex.4	Ex. 5	Ex. 6	Ex. 7	Ex. 8
Gratuidade			-11,28%	-10,01%				
Competência ou adequabilidade para o posto					-23,10%	-19,35%	-19,98%	-18,17%
Existência de candidatos mais competentes ou adequados					-4,76%	-2,43%	0,95%	-0,88%
Divulgação	-11,15%	-7,45%	-14,62%	-11,96%	-13,49%	-12,15%	-9,30%	-8,92%
Justificação Moral	-14,18%	-8,33%	-10,94%	-9,85%	-7,01%	-5,59%	-3,79%	-4,34%
Catologação Eufemística	-5,66%	-2,30%	-5,43%	-5,78%	-1,12%	-2,35%	1,81%	-0,24%
Comparação Exonerativa	-8,03%	-4,28%	-10,36%	-10,58%	-1,99%	-3,08%	-2,67%	-2,57%
Transposição da responsabilidade	-13,69%	-6,42%	-5,35%	-5,70%	-0,87%	-2,19%	-1,21%	-0,64%
Difusão da responsabilidade	1,72%	3,01%	1,92%	-0,49%	4,93%	2,27%	3,88%	1,77%
Distorção das Consequências	-4,34%	2,46%	-8,69%	-9,68%	3,98%	0,97%	3,96%	1,21%
Desumanização	3,77%	2,46%	-6,85%	-6,92%	9,86%	3,00%	7,92%	3,05%
Atribuição da Culpa	0,90%	1,98%	-5,85%	-6,10%	4,50%	-0,49%	4,74%	1,13%
Neutralização	-12,46%	-6,19%	0,67%	-9,03%	-5,71%	-8,74%	-7,15%	-8,12%
Variação média por tipo de ganho e setor								
Descrição	Financeiro			Não Financeiro			Média Geral	
	Privado	Público	Total	Privado	Público	Total		
Gratuidade	-11,28%	-10,01%	-10,63%				-10,63%	
Competência ou adequabilidade para o posto				-21,54%	-18,76%	-20,10%	-20,10%	
Existência de candidatos mais competentes ou adequados				-1,90%	-1,65%	-1,77%	-1,77%	
Divulgação	-12,87%	-9,68%	-11,25%	-11,39%	-10,53%	-10,95%	-11,10%	
Justificação Moral	-12,58%	-9,08%	-10,80%	-5,39%	-4,96%	-5,17%	-8,02%	
Catologação Eufemística	-5,54%	-4,02%	-4,77%	0,35%	-1,29%	-0,50%	-2,66%	
Comparação Exonerativa	-9,18%	-7,39%	-8,27%	-2,33%	-2,82%	-2,59%	-5,46%	
Transposição da responsabilidade	-9,56%	-6,06%	-7,78%	-1,04%	-1,41%	-1,23%	-4,54%	
Difusão da responsabilidade	1,82%	1,29%	1,55%	4,40%	2,02%	3,17%	2,35%	
Distorção das Consequências	-6,50%	-3,53%	-4,99%	3,97%	1,09%	2,48%	-1,30%	
Desumanização	-1,49%	-2,17%	-1,83%	8,89%	3,03%	5,86%	1,97%	
Atribuição da Culpa	-2,44%	-2,01%	-2,22%	4,62%	0,32%	2,40%	0,06%	
Neutralização	-5,96%	-7,59%	-6,79%	-6,43%	-8,43%	-7,46%	-7,12%	

Fonte: Elaborado pelo autor

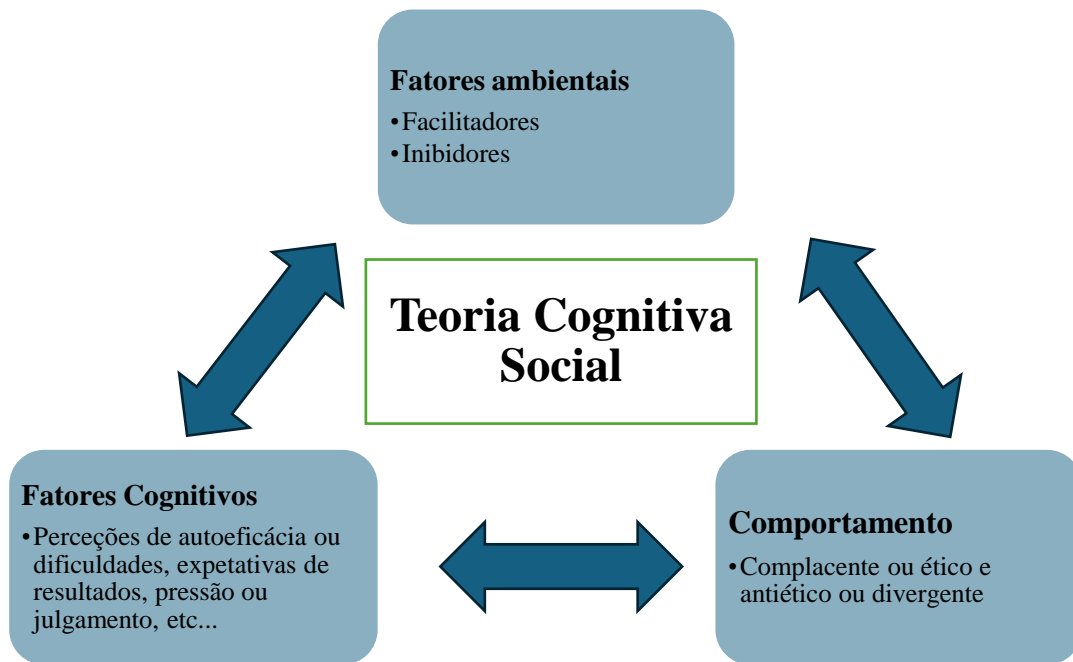
Apêndices

Apêndice A – Análise da Extensão do Risco de Conflitos de Interesses



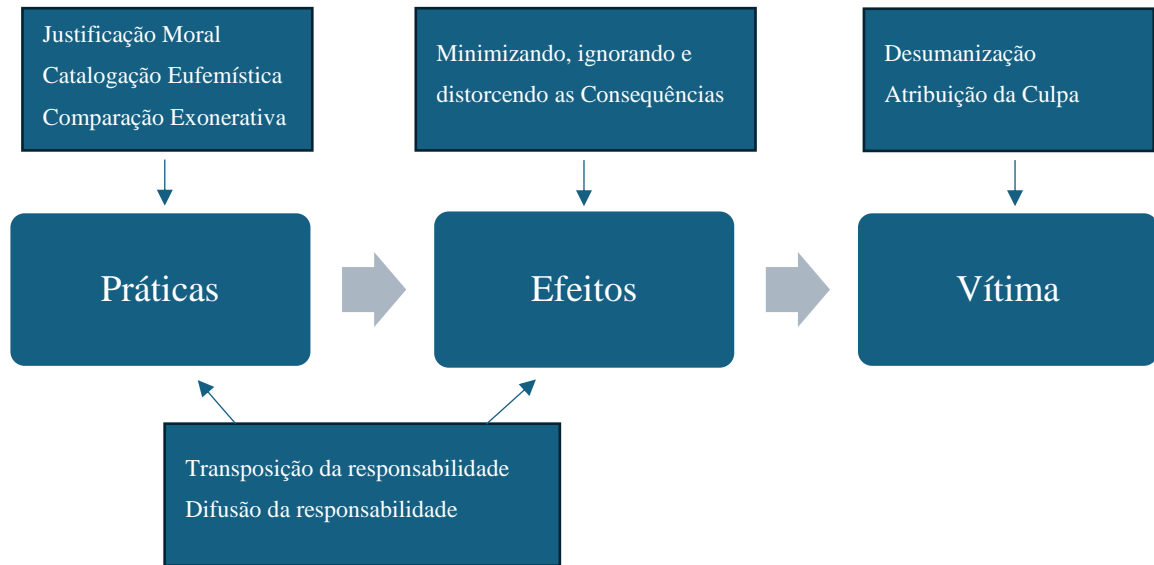
Fonte: Adaptado de Di Carlo (2021).

Apêndice B – Interações entre Comportamento, Ambiente e Fatores Cognitivos



Fonte: Adaptado de Ishaque (2019).

Apêndice C – Mecanismo Psicossocial do Controlo Moral



Fonte: Adaptado de Bandura (2011)

Apêndice D – Conflitos de Interesse na Perspetiva do Agente e Principal

Conflito de Interesses		Relação	
		Individual – decorrente do comportamento pessoal de indivíduos	Organizacional – decorrente da estrutura organizacional
Origem	Pessoal – O agente é confrontado com o seu interesse pessoal em detrimento dos interesses de uma contraparte.	Originário na relação do agente/principal, onde o agente é confrontado com o interesse do principal.	Originário na relação agente/organização, através do confronto dos interesses do agente com os objetivos e políticas organizacionais
	Impessoal/intergruppal – O agente é confrontado com interesses das contrapartes divergentes.	Originário na relação principal(ais)/ principal(ais). Neste caso, os interesses de certos principais são divergentes dos interesses do grupo como um todo, e por sua vez são encarados pelo agente.	Originário na relação principal(ais)/organização, sendo os interesses dos principais desalinhados dos objetivos e políticas da organização.

Fonte: Adaptado de Palazzo & Rethel (2008)