

BARÓMETRO REP. CIRCLE | KEPLER

# Corrupção e transparência em Portugal

lift

Rep  
Circle

Kepler  
FORENSIC  
PARTNERS

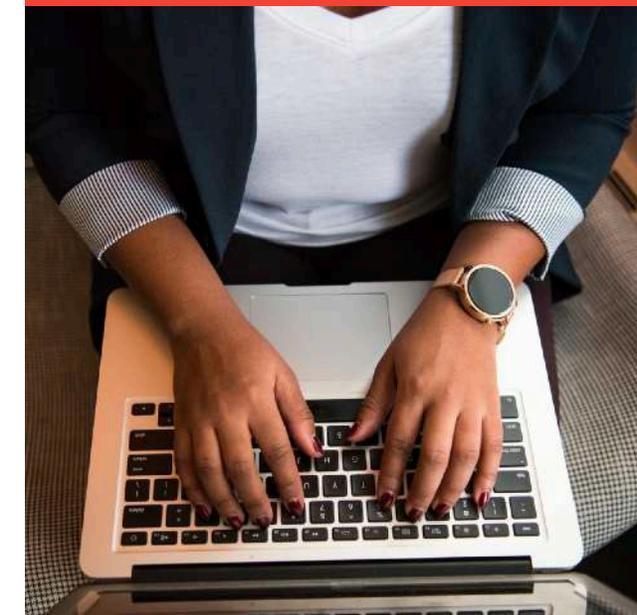
Estudo realizado pelo Rep.Circle,  
centro de conhecimento fundado pela Lift,  
em parceria com a Kepler.

março 2022

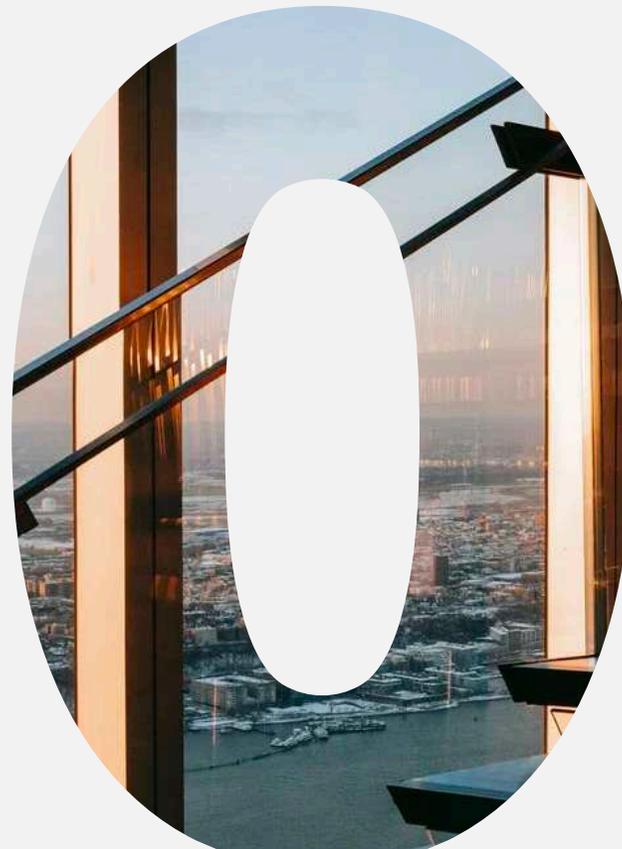
# A abordagem

**O Rep.Circle conduziu um estudo junto de 123 altos quadros de empresas de referência a operar no mercado nacional, com o objetivo de apurar:**

- Qual o impacto do fenómeno da corrupção na economia portuguesa?
- Que medidas de combate à corrupção são implementadas pelas empresas a operar em Portugal?
- De que forma são auditados e punidos os casos de corrupção nas empresas?
- Quem são os principais responsáveis?
- Qual o papel da tutela no combate à corrupção?



# Sumário Executivo



# Destques



A percepção da existência de Corrupção é **frequente** (67,5%) em Portugal e atravessa os setores público e privado.



Contudo, **65%** dos inquiridos declara desconhecer casos de corrupção na sua organização.



E ainda que **59,4%** dos inquiridos digam que as suas empresas assumem um compromisso público de combate à corrupção, **45,5%** não se pronuncia sobre a forma como estas abordam os casos identificados.



**78,86%** dos inquiridos consideram o **tráfico de influências muito prevalente** nas empresas nacionais.

# Destques



**O poder político (69,9%) e as instituições desportivas (64,2%)** são, na perceção das lideranças empresariais, os principais promotores da corrupção em Portugal.



**Apenas 11,4%** esperam, por parte do Governo, uma execução ética e transparente do PRR.



Uma má execução do PRR significa, para **74,8%** dos inquiridos, **um atraso na implementação de reformas estruturais para o país**. Nas empresas, receia-se a **perda de competitividade**.



**30,9%** dos inquiridos desconhecem a existência do quadro normativo da **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção**.

## BARÓMETRO REP. CIRCLE | KEPLER

O barómetro **Corrupção e Transparência em Portugal**, desenvolvido pelo **Rep.Circle – The Reputation Platform** em conjunto com a **Kepler**, propôs-se apurar o impacto do fenómeno na economia e competitividade das empresas que operam em Portugal. Uma análise que contou com a participação de 123 lideranças de topo e primeiras linhas das principais empresas com atividade no país.

Numa altura em que a pandemia continua a marcar a agenda e se especula sobre papel do **Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)** na revitalização da economia portuguesa, convidámos os líderes a refletir sobre a incidência da corrupção em Portugal e sobre as estratégias utilizadas pelas empresas para a combater.

Antes de nos debruçarmos sobre a prevalência do fenómeno, procurámos apurar o seu impacto e a resposta é clara para **79,7%** dos inquiridos: o **favorecimento de grupos de interesse** é simultaneamente causa e consequência, já que promove uma distribuição desequilibrada da riqueza, com significativas perdas de competitividade e, conseqüentemente, de criação de valor.

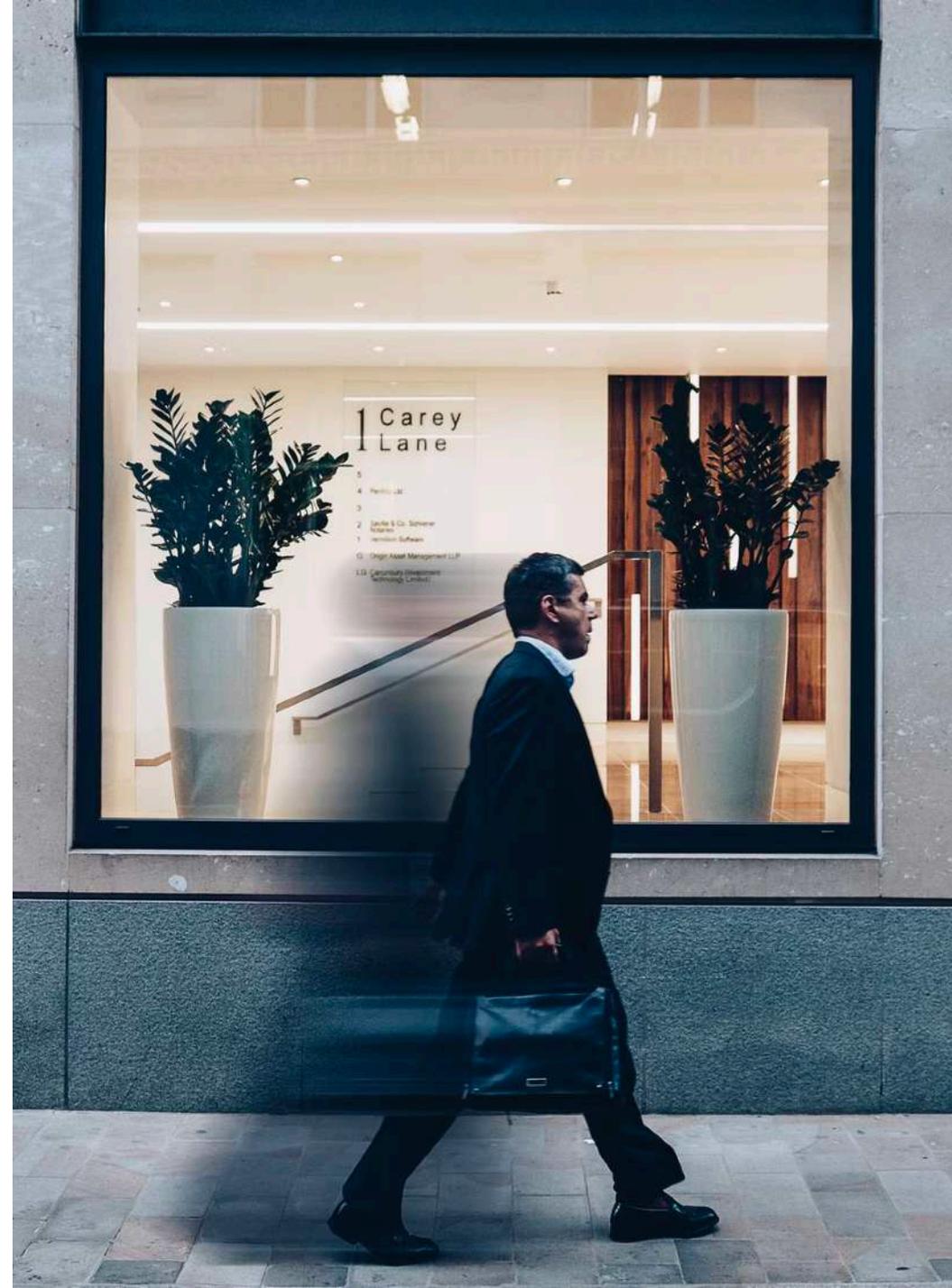


## BARÓMETRO REP. CIRCLE | KEPLER

Esta preocupação agudiza-se se pensarmos que Portugal está prestes a receber o maior pacote de ajuda financeira alguma vez concedido pela Comissão Europeia aos Estados-membros – uma notícia que foi acolhida pelas empresas com semelhantes doses de expectativa e incerteza.

Se, por um lado, o **PRR** constitui uma ferramenta decisiva para a recuperação económica pós-pandemia, por outro, a memória dos gestores tem bem presente a execução de programas anteriores, marcados por uma **distribuição indevida, arbitrária ou pouco transparente dos fundos**. Embora o financiamento europeu tenha suportado importantes desenvolvimentos nalguns setores da nossa sociedade, esta perceção historicamente desfavorável ganha força quando se constata a **fragilidade da economia portuguesa e a persistência de problemas estruturais** que nenhum dos sucessivos programas – e respetivas execuções - conseguiram mitigar.

Assim se explica que apenas **11,4% dos líderes esperem uma intervenção ética, imparcial e transparente do Governo na atribuição destes apoios**. De acordo com os líderes, as causas destes alegados desvios assentam, essencialmente, na falta de fiscalização (82,1%) e na burocratização excessiva (66,7%) – que, para alguns dos inquiridos, é propositada já que permite, por exemplo, o favorecimento de grupos de interesse. Imputações importantes que unem os líderes empresariais em torno de uma conclusão pouco otimista: **a ineficiência e opacidade destes processos afastam o capital das reais necessidades do país e atrasam a tão necessária recuperação económica**.



Aqui chegados, importa fazer uma ressalva em abono dos factos: embora a má execução dos fundos seja frequentemente mencionada nas respostas a este barómetro, **segundo dados reportados pela Tutela a 31 de dezembro de 2021, o país atingiu, no último trimestre do ano, uma taxa de execução de 71%** - o segundo melhor resultado de sempre no aproveitamento de fundos europeus, de acordo com Nelson Souza, Ministro do Planeamento. Portugal recebeu já 68,4% de pagamentos por reembolsos da Comissão Europeia, liderando o ranking dos Estados-Membros com melhor execução dos fundos comunitários (medida em termos de despesa certificada) entre os países com pacotes financeiros comparáveis (superiores a 7 mil M€), refere a Agência para o Desenvolvimento e Coesão.



Estes indicadores revelam, à partida, dois desafios estruturais no âmbito da transparência. O primeiro é o mais paradigmático: **se o país ocupa lugares cimeiros na aplicação dos pacotes de financiamento e as empresas afirmam não sentir o impacto na economia real, que destino está objetivamente a ser dado a estes fundos?**

O segundo prende-se com a comunicação: mesmo quando os números são animadores, à imagem dos que referimos acima, **a divulgação e clarificação dos resultados tendem a esbarrar numa comunicação insuficiente e pouco assertiva.** Um obstáculo muito presente ao longo deste estudo, já que é frequente os inquiridos assumirem o seu desconhecimento em relação aos temas em análise. Exemplos disso são as questões relacionadas com os mecanismos de combate à corrupção de iniciativa governamental (como a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção) ou a identificação de casos concretos no seio das organizações.



## BARÓMETRO REP. CIRCLE | KEPLER

Mais esclarecedoras são as respostas que nos permitem caracterizar o fenómeno no país: para **46,3%** dos inquiridos a **corrupção é frequente nas empresas**, essencialmente sob a forma de **tráfico de influências**. Contudo, é fora da esfera corporativa que se encontram os seus principais **impulsionadores – poder político (69,9%) e instituições desportivas (64,2%)**. Estes resultados explicam-se, em parte, por uma perceção generalizada de impunidade, associada a alguns setores e respetivos dirigentes. Para este sentimento contribui o próprio enquadramento legal, por exemplo, no que diz respeito ao tipo de material que constitui prova de corrupção. Segundo **87%** dos gestores, **alargar o tipo de registos a considerar** seria um importante contributo para o apuramento e responsabilização de delitos de âmbito criminal. Resultado positivo que assinala a vontade de reforçar o combate ao fenómeno, embora alterações desta natureza exijam uma necessária prudência com vista a evitar abusos.

No que se refere à realidade corporativa, os gestores realçam os progressos na luta pela transparência, particularmente nas organizações que representam. Por outras palavras, as **empresas portuguesas tendem a assumir publicamente o seu compromisso no combate à corrupção (59,35%)**, sustentado na criação de departamentos **dedicados à gestão e monitorização das matérias ligadas ao Compliance (56,9%)**, assim como na criação de programas orientadores tais como **códigos de conduta (73,2%)** ou de **whistleblowing (36,59%)**. Importa sublinhar que estes resultados, apesar de animadores, dizem respeito a empresas de maior dimensão e não espelham, necessariamente, a realidade do tecido empresarial português. Este, como sabemos, é dominado por Pequenas e Médias Empresas.



## BARÔMETRO REP. CIRCLE | KEPLER

Depois do enquadramento teórico, a gestão operacional do problema: apesar de conhecerem os canais de denúncia disponíveis, os colaboradores tendem a **não reportar situações fraudulentas (46,4%)**, motivados em grande medida por um sentimento de **insegurança (própria) e de impunidade (dos prevaricadores)**. Os dados revelam, ainda, um paradoxo assinalável: apesar da corrupção ser considerada um fenómeno frequente – nas empresas e no país – **65% dos inquiridos revela desconhecer casos concretos de corrupção na sua organização**. Para este resultado pode contribuir a inexistência de uma definição clara de corrupção, abrindo espaço a interpretações à medida. Sem este ponto de partida, a repetição de práticas instituídas podem estar a fugir ao crivo por serem consideradas ou racionalizadas/interiorizadas como sendo legítimas.

Fiéis a esta linha de raciocínio, o desconhecimento é um argumento recorrente nas questões que procuram apurar a abordagem das empresas ao fenómeno: **43,5% desconhece se a corrupção é corretamente endereçada na empresa**, 37,40% desconhece se existe uma comunicação regular de resultados, 26,8% não está a par da existência de auditorias e **41,5% refere não saber se a política anticorrupção da empresa enquadra especificamente contribuições políticas**. Um dado alarmante, se recordarmos que a classe política está, de acordo com os inquiridos, frequentemente implicada no fenómeno.



De um modo geral, este grau de desconhecimento parece **contradizer a convicção de que é necessário um sistema firme de fiscalização e responsabilização**, por exemplo, num contexto de atribuição de fundos europeus. Estará este desejo condenado a perder assertividade dentro de portas?

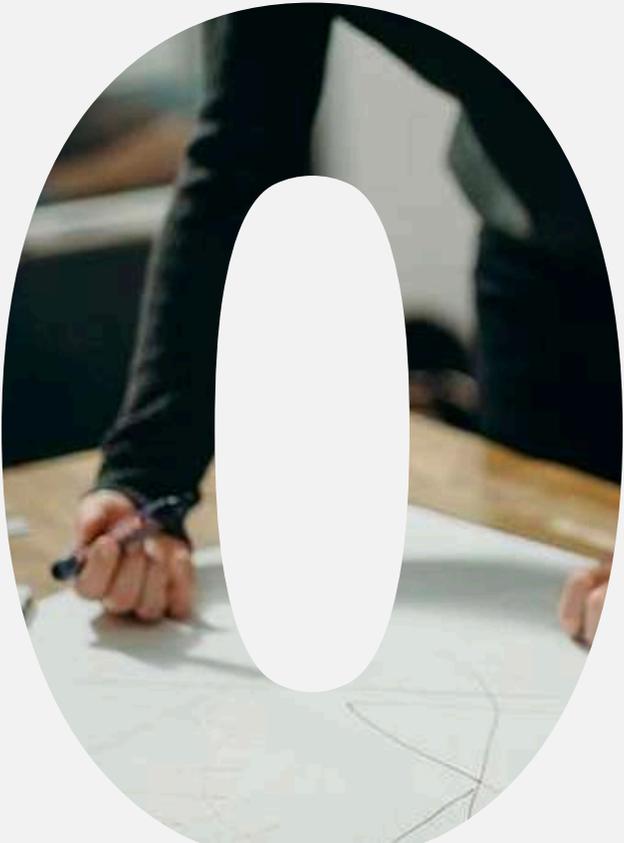
Finalmente, uma nota positiva para o **efeito de contágio associado a uma operação transparente**. Dizem-nos os resultados que as empresas comprometidas com o combate à corrupção tendem a influenciar positivamente toda a cadeia de valor. Exemplo disso são a disponibilização de **canais de denúncia para agentes externos (63,4%)** e o incentivo à sua utilização (50,4%).



De sublinhar, também, que **as lideranças aqui inquiridas revelam uma consciência aguda das causas e consequências do fenômeno**, para as empresas e para a economia do país. Lucidez que se estende à outra face da moeda: quando questionados sobre os benefícios associados a uma operação transparente, os gestores destacam a boa reputação das personalidades e instituições de conduta exemplar. Este investimento num dos ativos intangíveis mais importantes de uma organização materializa-se num retorno muito concreto, também ele assinalado pelos inquiridos: **reforço de confiança e vantagem competitiva**. Numa altura em que as organizações são cada vez mais convocadas a assumir uma gestão responsável, os resultados deste estudo relembram-nos que **a transparência** é um poderoso catalisador na construção de relações sólidas e na criação de valor para os vários grupos de interesse.



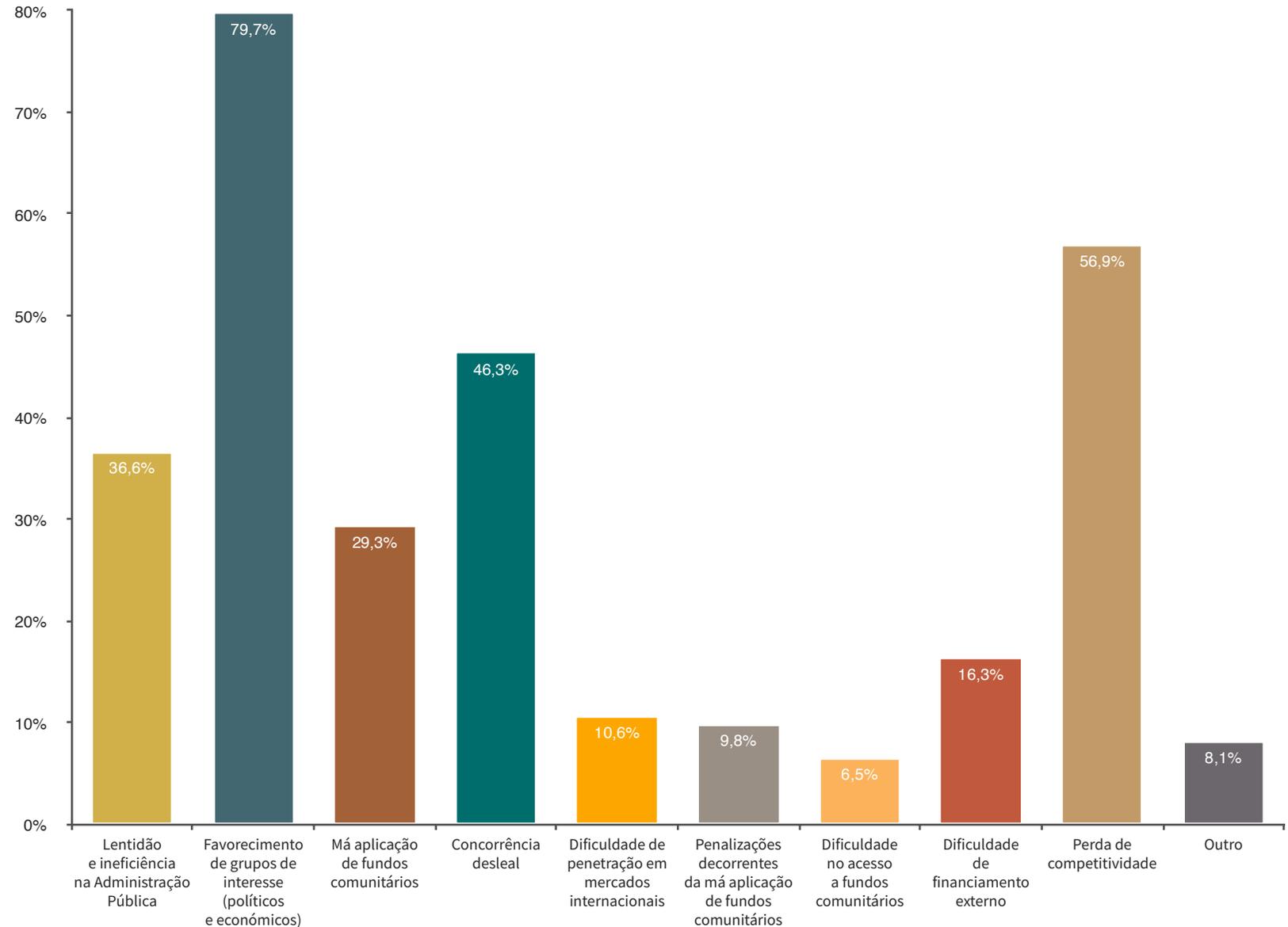
# Resultados



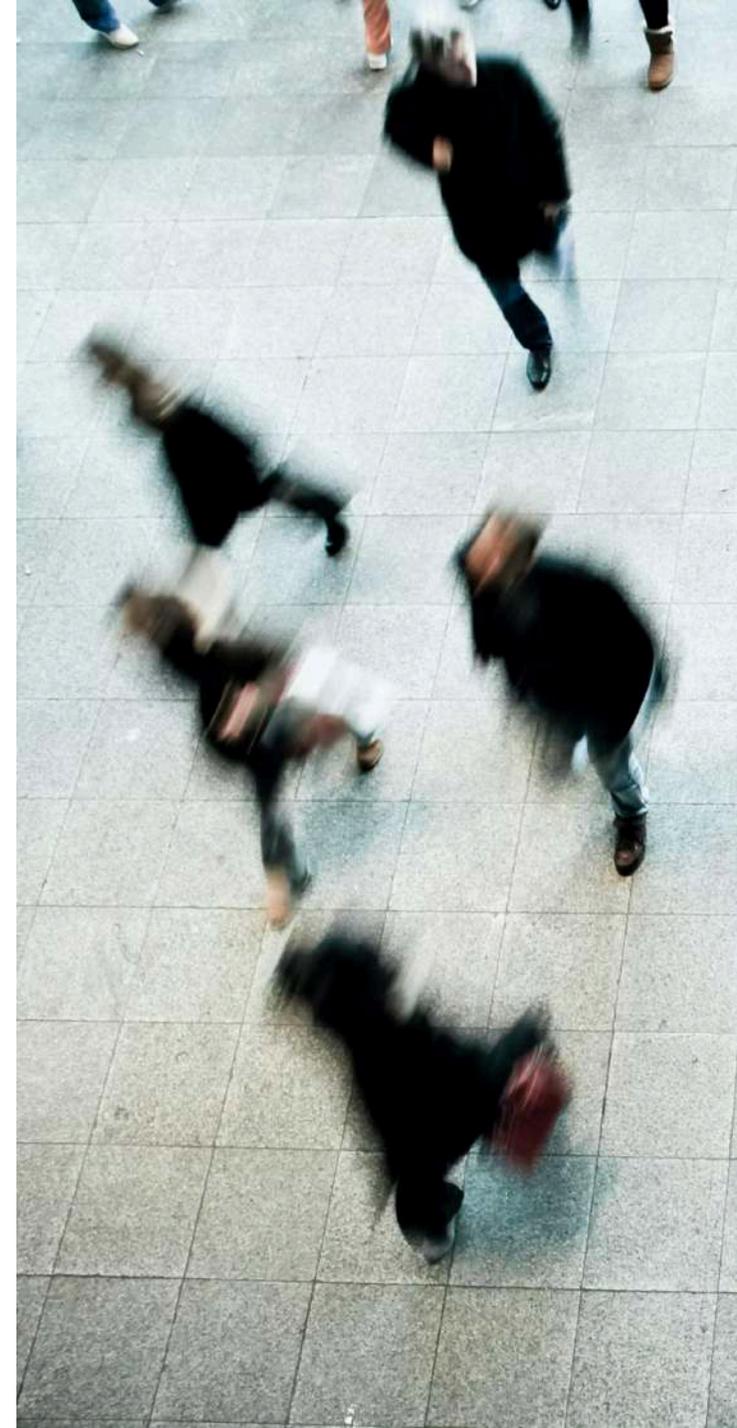
P1

## Quais são, na sua opinião, as 3 principais consequências da corrupção para a economia do país?

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*



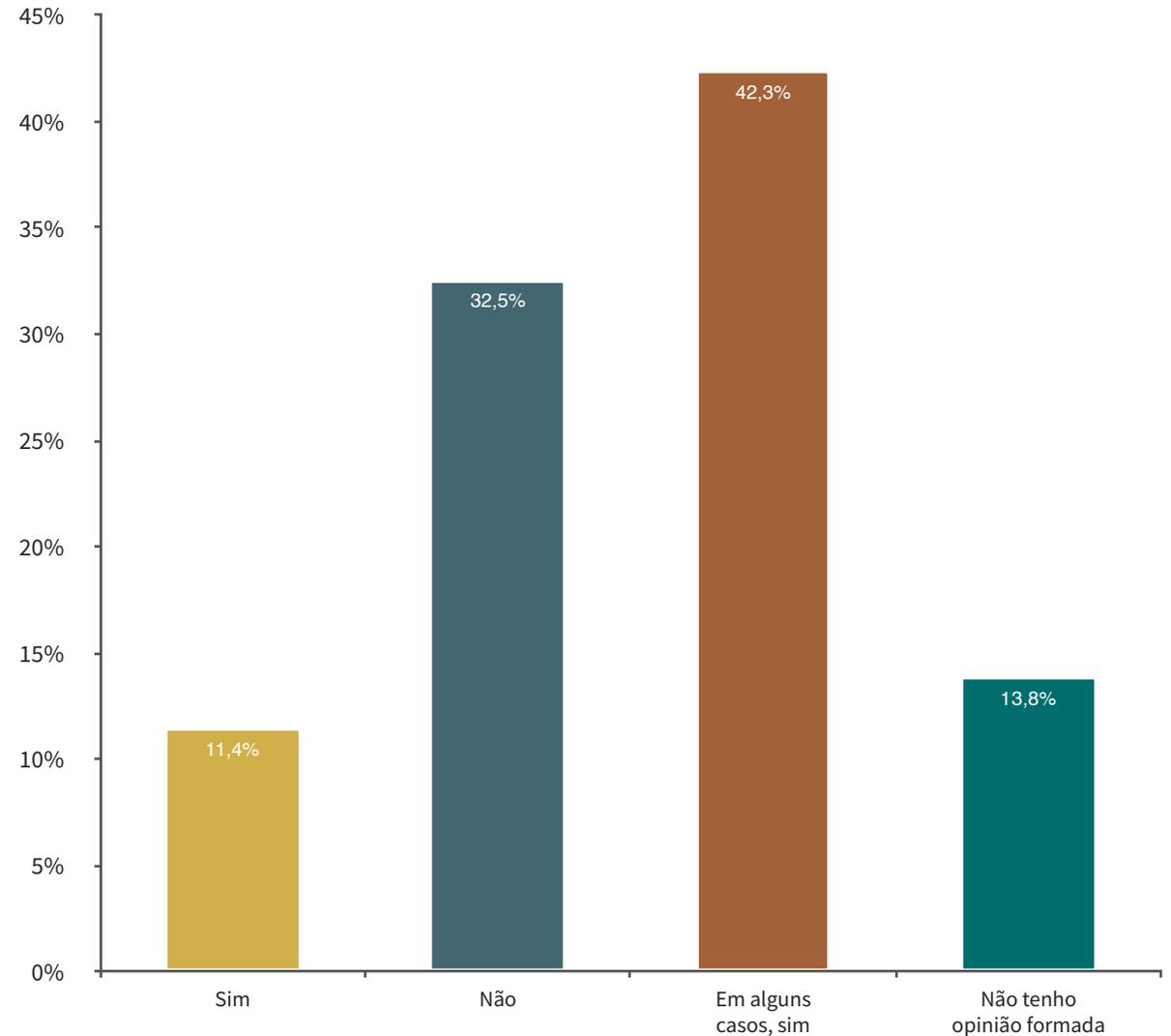
O **favorecimento de grupos de interesse (79,7%)** lidera as preocupações dos gestores e é aqui apontado como o **principal obstáculo ao desenvolvimento económico do país**. Esta perceção de distribuição indevida de riqueza é confirmada pelas segundas e terceiras respostas mais frequentes, respetivamente, a perda de competitividade (56,9%) e a concorrência desleal (46,3%). Ainda de acordo com os inquiridos, **na esfera pública o fenómeno impacta essencialmente a eficiência dos serviços**, razão que pode explicar os receios relacionados com a má execução de fundos europeus – uma ferramenta de enorme potencial na dinamização da economia e de criação de valor.



P2

**Neste cenário de recuperação económica, o país vai receber o maior pacote de ajuda financeira alguma vez concedido pela União Europeia aos Estados-membros.**

**Na sua opinião, a atribuição dos fundos comunitários por parte do Governo será feita de forma ética e transparente?**



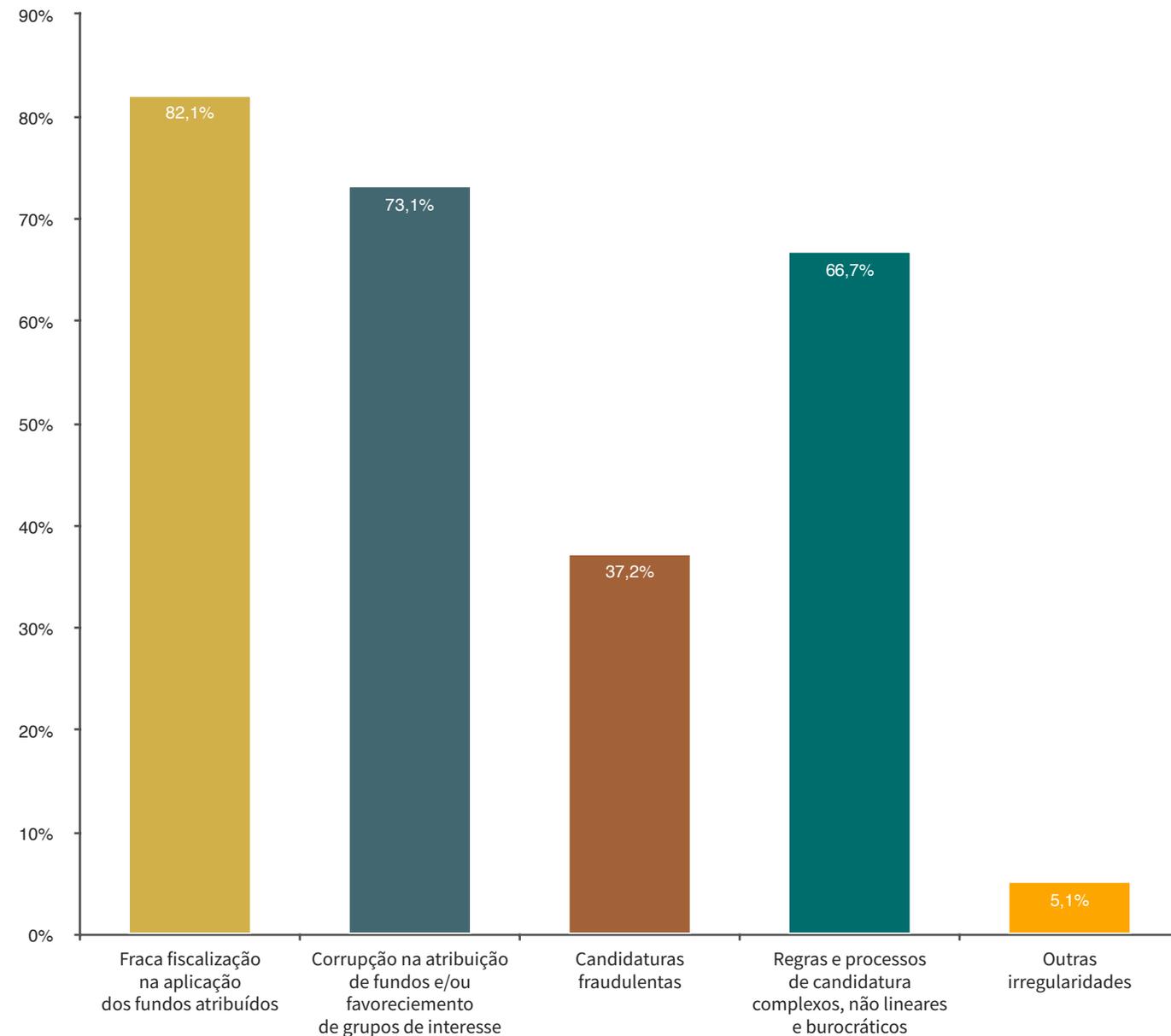
Como nota prévia a estes resultados, importa lembrar que a **perceção sobre a execução de fundos europeus é historicamente desfavorável**, agravada por episódios de atribuição negligente dos fundos e pela falta de comunicação relativa aos seus resultados positivos. Memórias que podem explicar as respostas a esta questão, essencialmente marcadas pela **incerteza (42,4%) ou descrença (32,5%) nos resultados do programa**. Destaque também para o facto de apenas 11,4% dos gestores esperar uma execução ética e transparente deste financiamento.



P3

## Se respondeu negativamente na questão anterior, que tipo de más práticas são expectáveis nas candidaturas ao financiamento?

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam seleccionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*



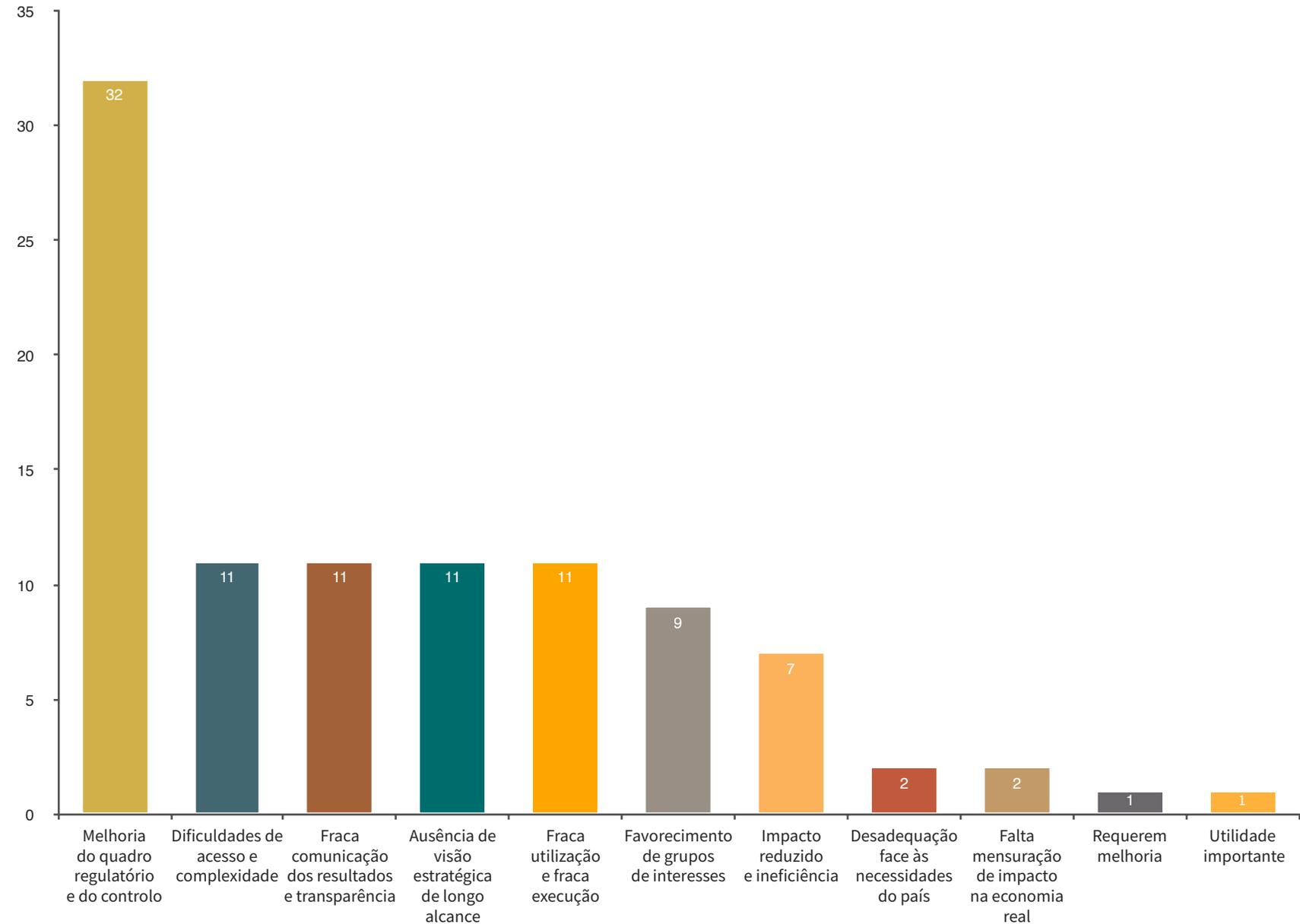
Convocados a identificar os obstáculos a uma execução transparente, os inquiridos relevam a **fiscalização insuficiente (82,1%) e intimamente relacionada com a corrupção na atribuição de fundos (73,1%)**. Esta é, de resto, uma ideia referida com frequência ao longo do estudo: os inquiridos tendem a considerar que a gestão ineficiente dos programas de financiamento se deve mais à **manipulação de resultados para favorecimento de grupos de interesse** e menos à incapacidade efetiva do sistema. Por uma ou outra razão, certo é que a complexidade e burocracia associadas aos processos de candidatura fecha o top 3 de más práticas expectáveis na execução do programa de financiamento.



P4

## Qual a principal lição que podemos retirar da execução dos anteriores programas de financiamento?

*Nota: por ser uma pergunta de resposta aberta, os resultados são apresentados em números absolutos e não em percentagem.*



Em linha com as perguntas anteriores, a **necessidade de robustecer a fiscalização** na atribuição e execução do financiamento reúne consenso neste regresso ao passado.

Entre os aspetos críticos contam-se a **complexidade dos processos, a falta de comunicação e a ausência de visão estratégica na aplicação dos fundos**. Estes desafios, mencionados em grande medida por lideranças de topo, coincidem com a leitura feita pelas Pequenas e Médias Empresas: **a burocratização e opacidade dos processos afasta os fundos da economia real**.

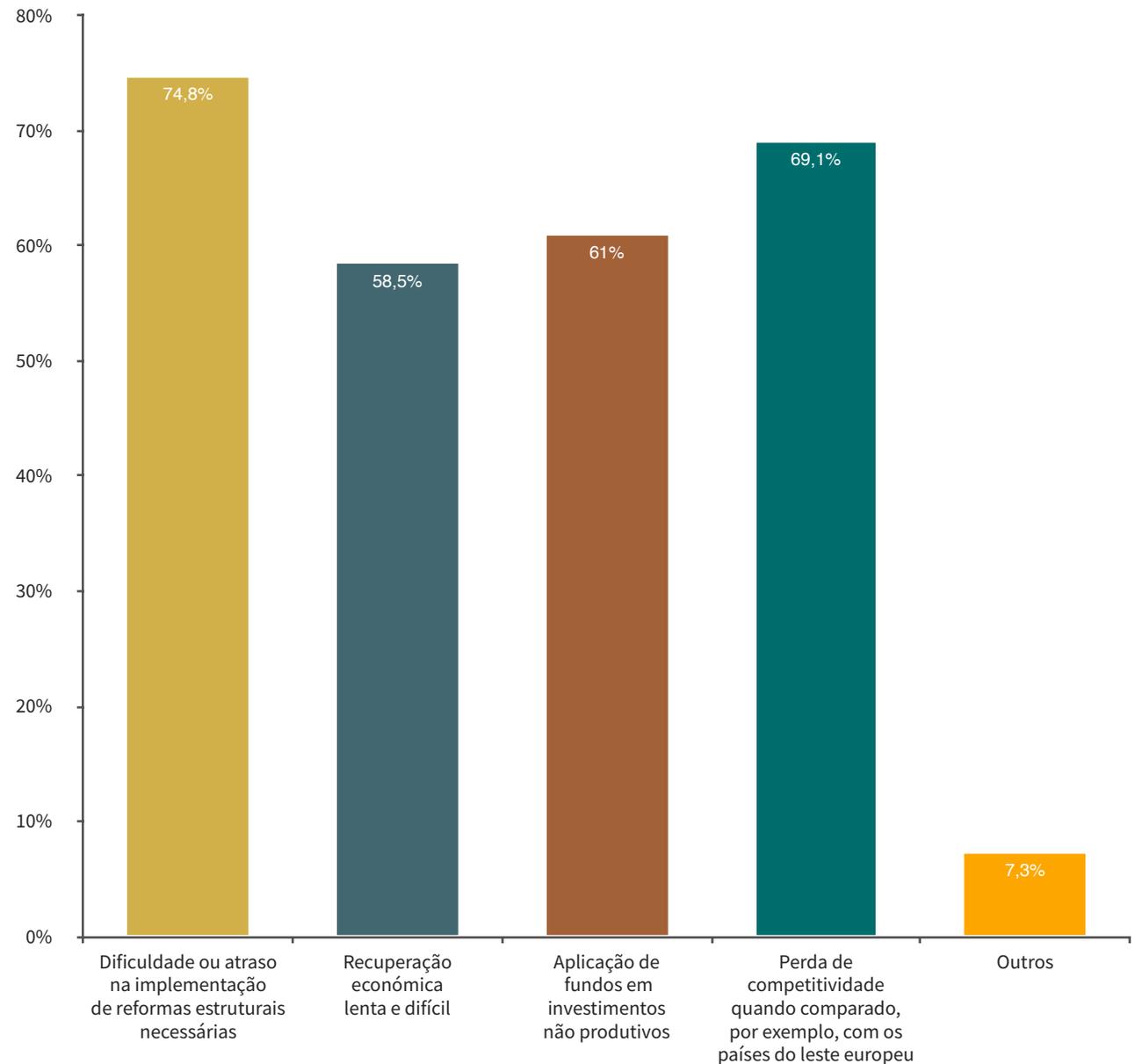
Este *gap* entre a perceção e a realidade é, mais uma vez, motivado pela **falta de transparência na monitorização e comunicação do impacto destes fundos na economia**, avolumando a ideia de que os programas de financiamento europeus tendem a ser oportunidades de desenvolvimento perdidas e mecanismos de favorecimento indevido.



P5

## Quais os principais riscos para o país de uma má execução do PRR?

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*



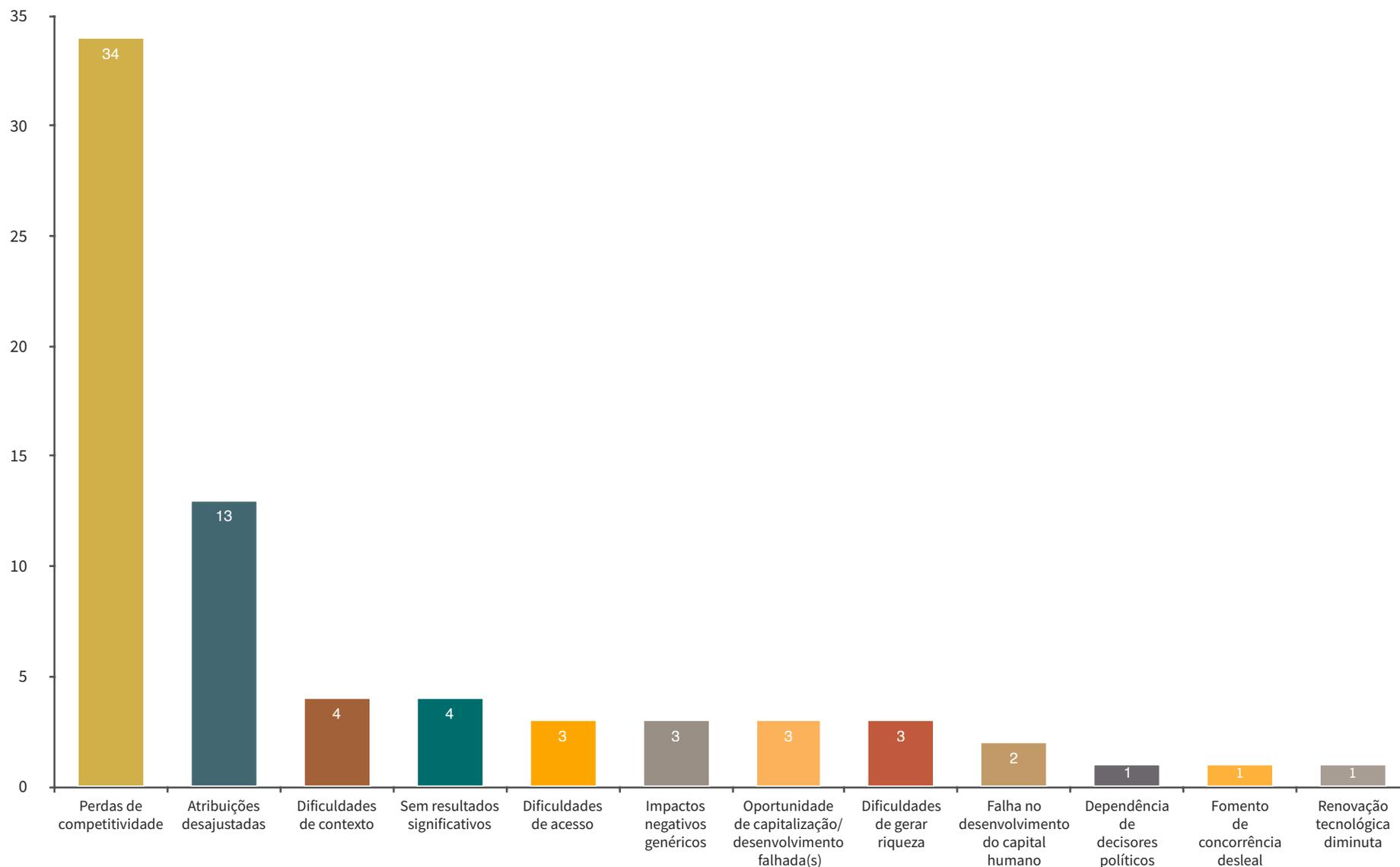
Convidados a refletir sobre o pior cenário, os gestores afirmam rezear o **atraso nas reformas estruturais que servem de base a um modelo de financiamento de longo prazo**. Os ecos de uma recuperação económica difícil e pouco estruturada deixam antever riscos como a aplicação ineficiente dos fundos e consequente **perda de competitividade** e criação de valor no quadro internacional.



P6

## E para as empresas?

*Nota: por ser uma pergunta de resposta aberta, os resultados são apresentados em números absolutos e não em percentagem.*



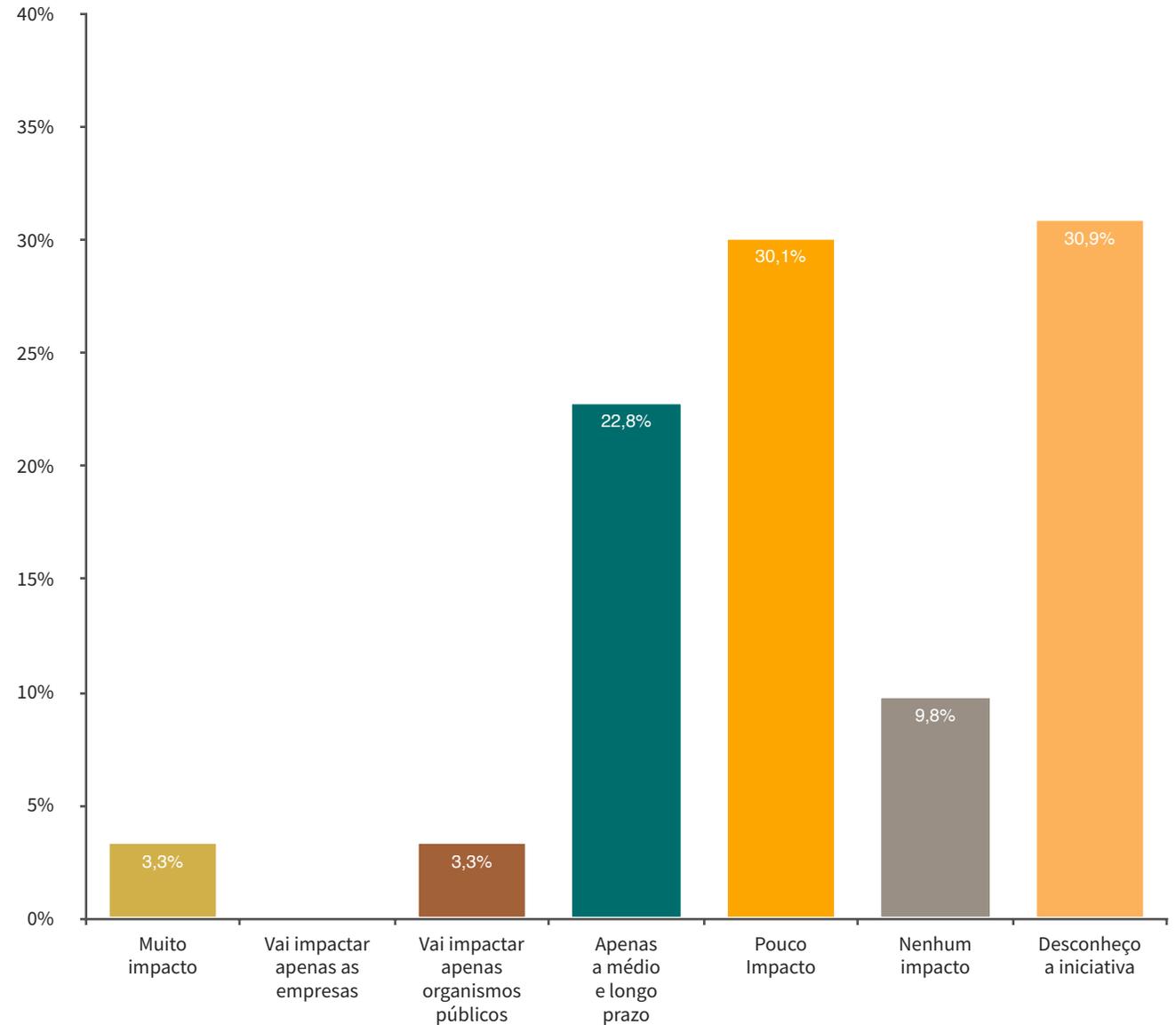
As respostas a esta questão seguem o racional da pergunta anterior, destacando o **impacto que a má execução destes programas pode ter na competitividade das empresas.**

O crescimento lento (ou inexistente) dá início a um ciclo difícil de reverter, se considerarmos que as empresas operam cada vez mais num **contexto global de exigência crescente.** A perda de competitividade, assinalada pela maioria dos inquiridos, é consequência das já referidas debilidades estruturais, desde logo a política de salários dominante. Este fator ajuda a explicar por que razão o desempenho financeiro de Portugal está abaixo, por exemplo, da maioria dos países do Leste europeu, apesar da sua entrada posterior na UE. Práticas como as **atribuições desajustadas e o favorecimento de empresas com posicionamentos privilegiados** voltam a ser referidos nesta pergunta.



P7

## Considera que a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção vai ter impacto na redução do fenómeno da corrupção em Portugal?

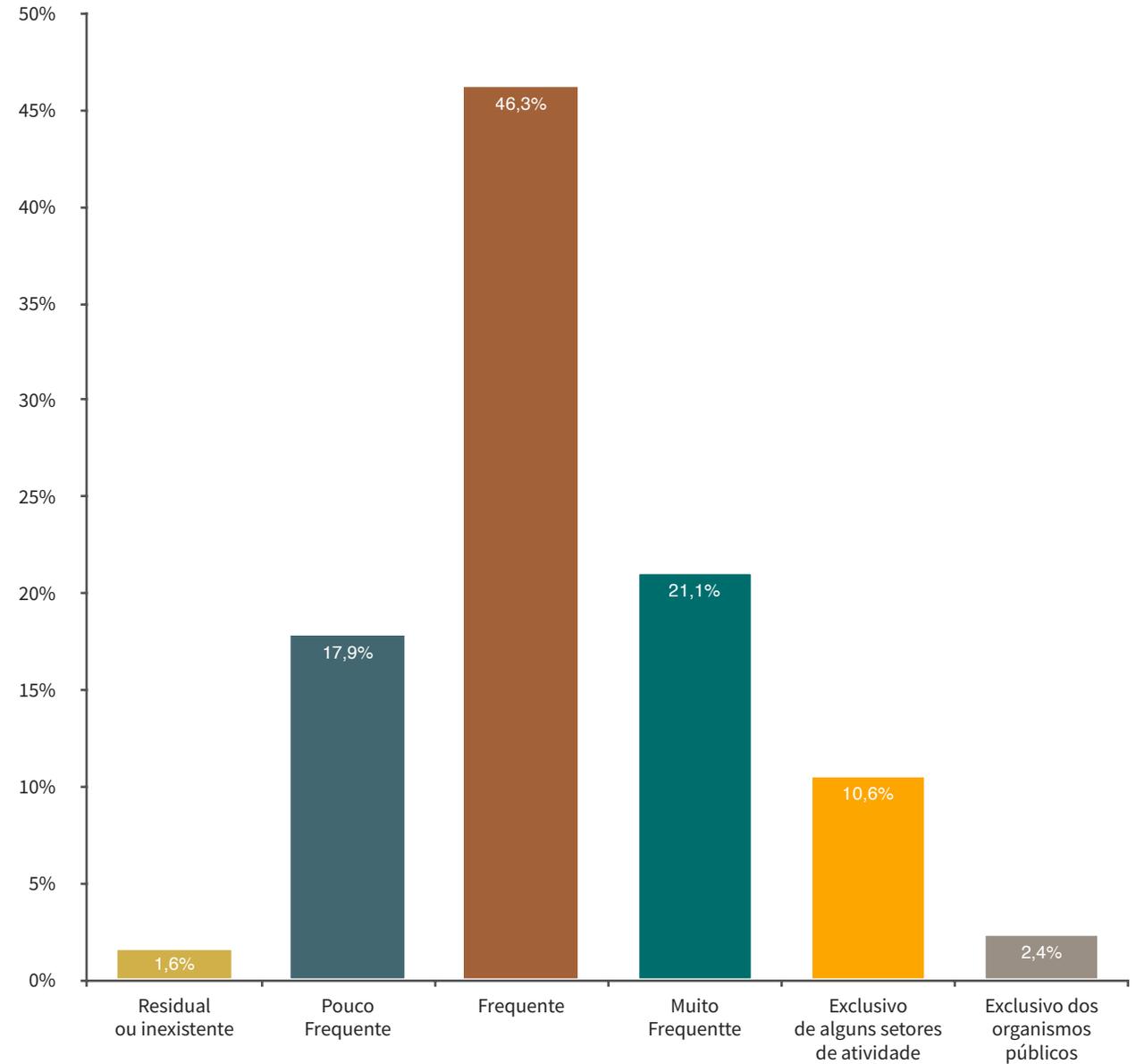


A fiscalização foi repetidamente referida, ao longo do estudo, como uma importante ferramenta no combate à corrupção. No entanto, quando questionados sobre o impacto da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção (ENCC), **a maioria dos líderes (30,9%) afirma desconhecer este documento orientador** e uma percentagem semelhante dá conta do pouco impacto esperado. Mais otimistas estão os 22% que acreditam num impacto progressivo a médio e longo prazo. De notar que a ENCC é essencialmente dedicada a regular o setor público, sem que **exista um enquadramento correspondente para o setor privado.**

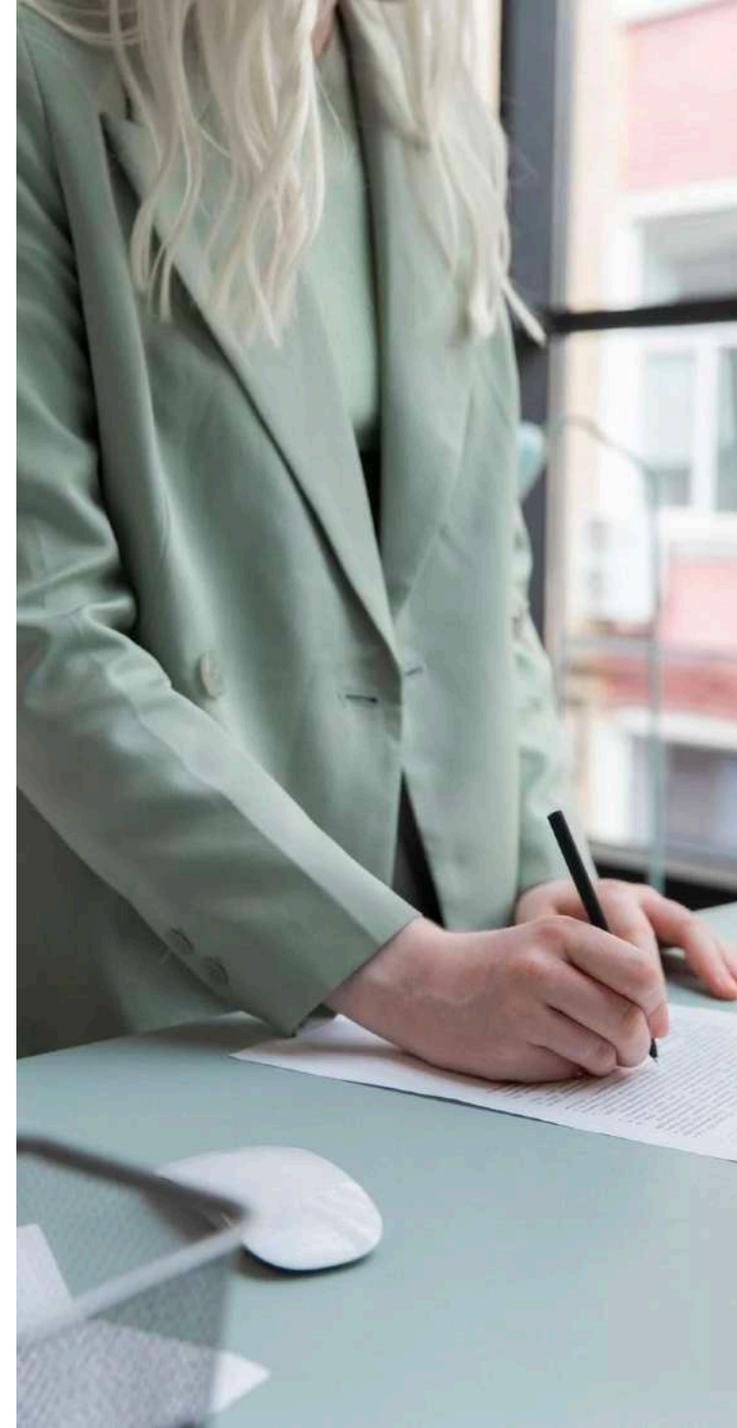


P8

## Como caracteriza o fenómeno da corrupção nas empresas portuguesas?



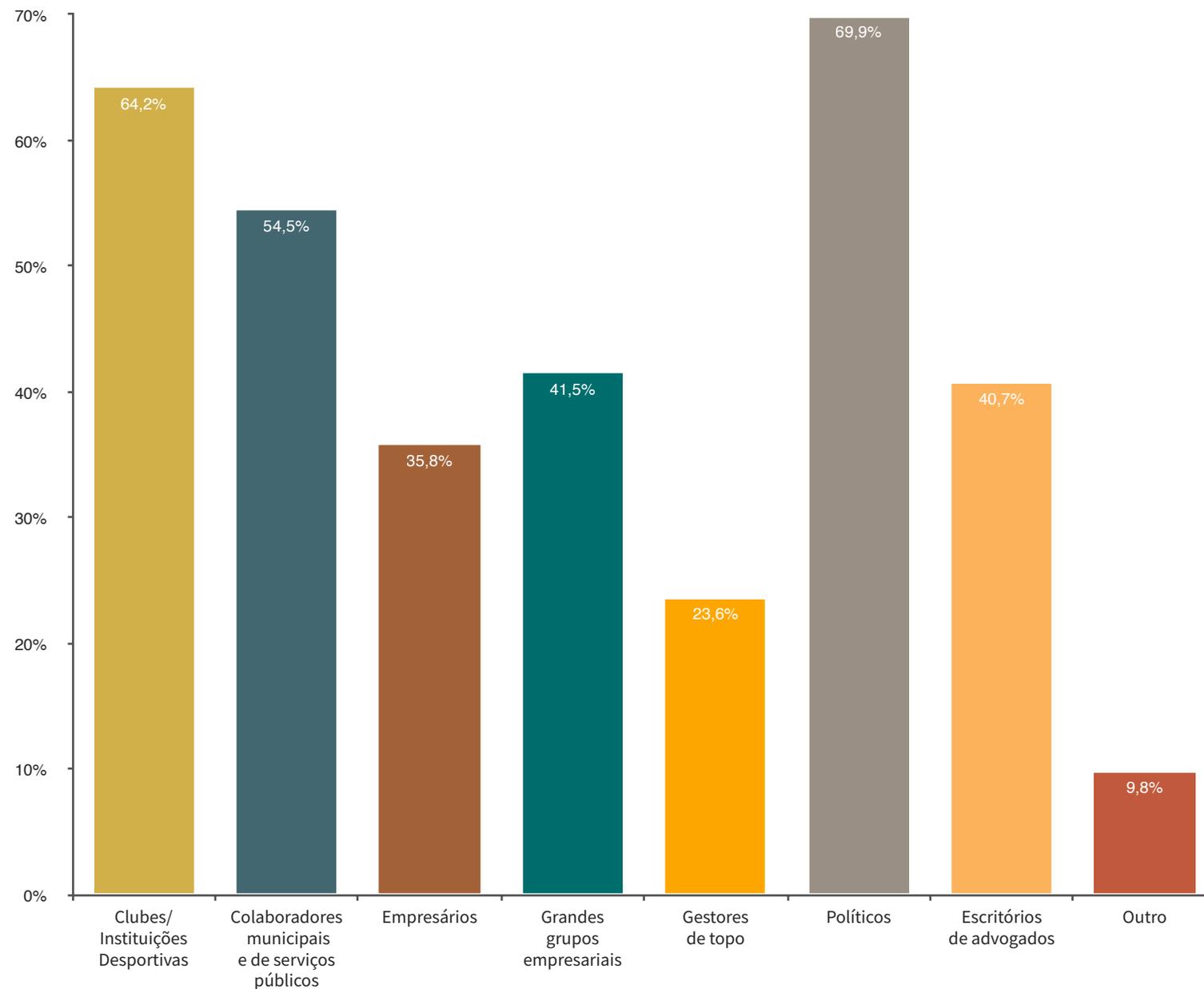
A maioria dos inquiridos (67,5%) encara a **corrupção como um fenómeno habitual nas empresas nacionais**, em claro contraste com a percentagem de gestores que o considera residual ou inexistente (1,6%). As **atividades fraudulentas atravessam o público e o privado**, embora alguns respondentes associem os delitos a determinados setores de atividade. Menos representativa é a percentagem de empresários que atribui a exclusividade da falta de transparência às entidades públicas – apenas 2,4%.



P9

## Quem são os principais promotores da corrupção em Portugal?

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*

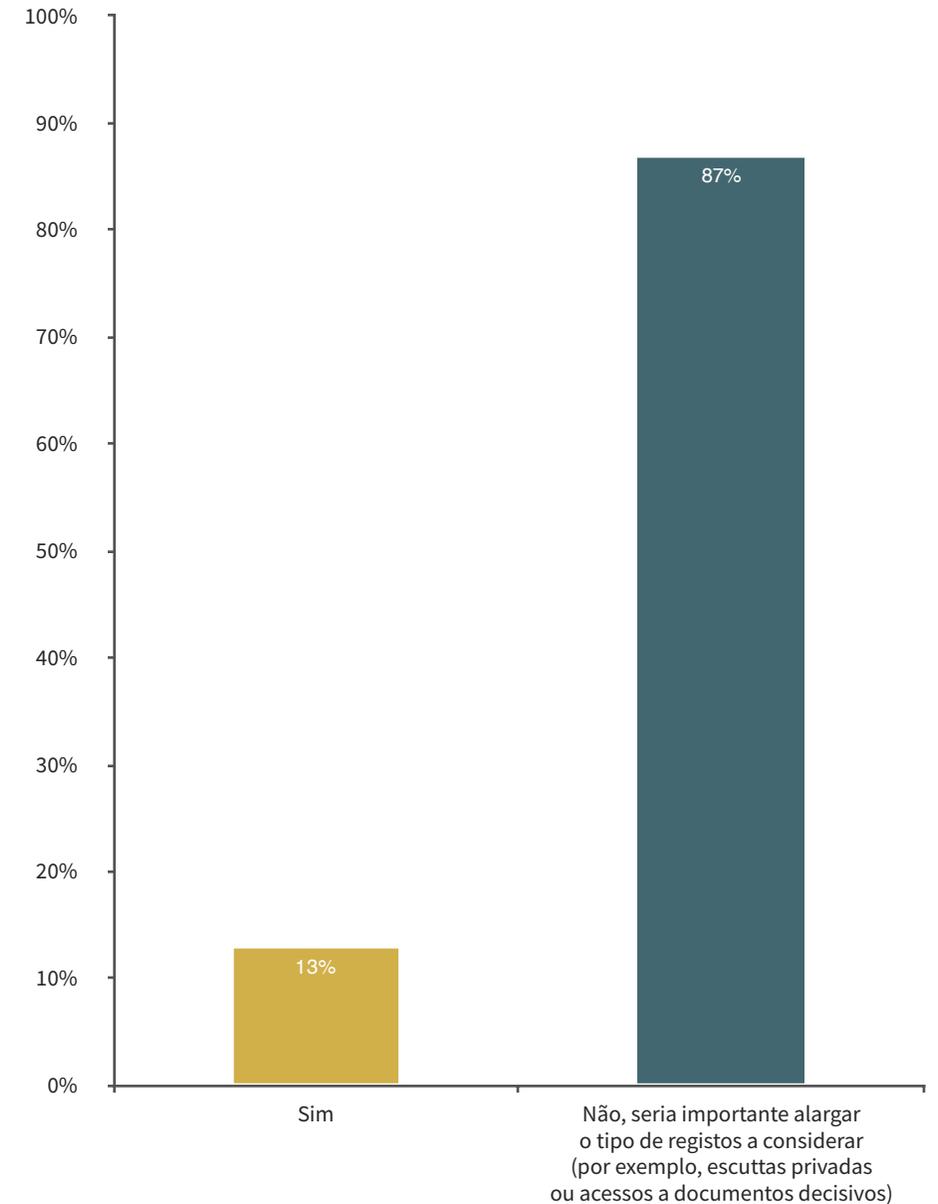


Ao contrário do que se verifica na análise do fenómeno, a identificação dos protagonistas parece reunir consenso entre os inquiridos. **A classe política (69,9%) e as instituições desportivas (64,2%) são apontadas como principais promotoras da corrupção no país**, perceção que terá sido agravada por alguns casos mediáticos recentes. A esfera corporativa não fica muito distante destes resultados, se considerarmos que os grandes grupos empresariais e **gestores de topo são vistos por 65,04% dos inquiridos como veículos para este fenómeno.**



P10

## Considera que os mecanismos legais disponíveis para fazer prova de corrupção são suficientes?



Punir os prevaricadores constitui tipicamente um desafio para as organizações e tende a escalar de forma proporcional à gravidade do delito. Uma constatação que estará provavelmente na base desta resposta unânime: **86% dos gestores consideram insuficientes os mecanismos considerados pela justiça para fazer prova de corrupção.** Um ponto de partida importante para o reforço e atualização destes meios será assegurar a independência entre o poder político e o poder económico.

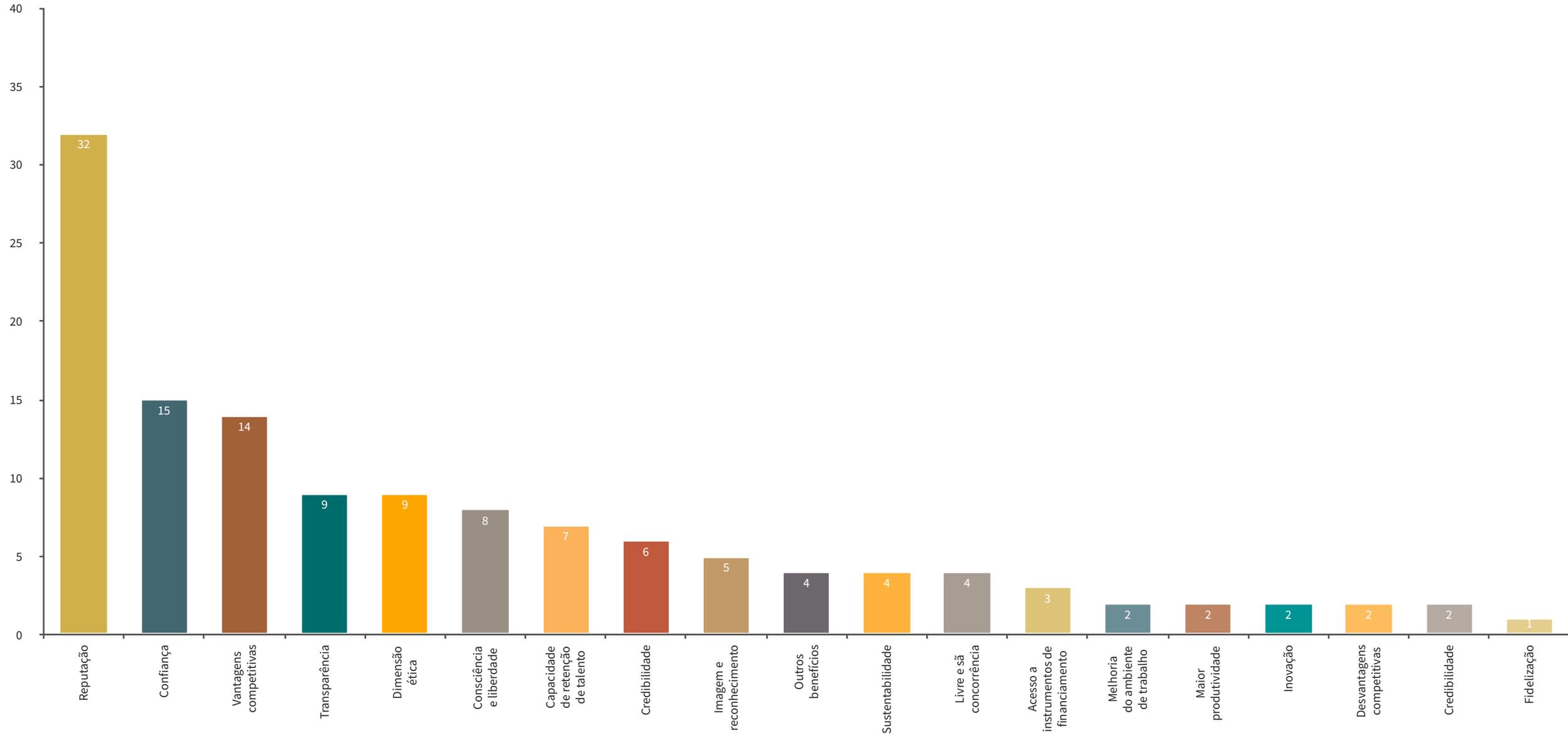


P11

## **Na sua opinião, qual o principal benefício para as empresas que operam de forma transparente?**

*Nota: por ser uma pergunta de resposta aberta, os resultados são apresentados em números absolutos e não em percentagem.*

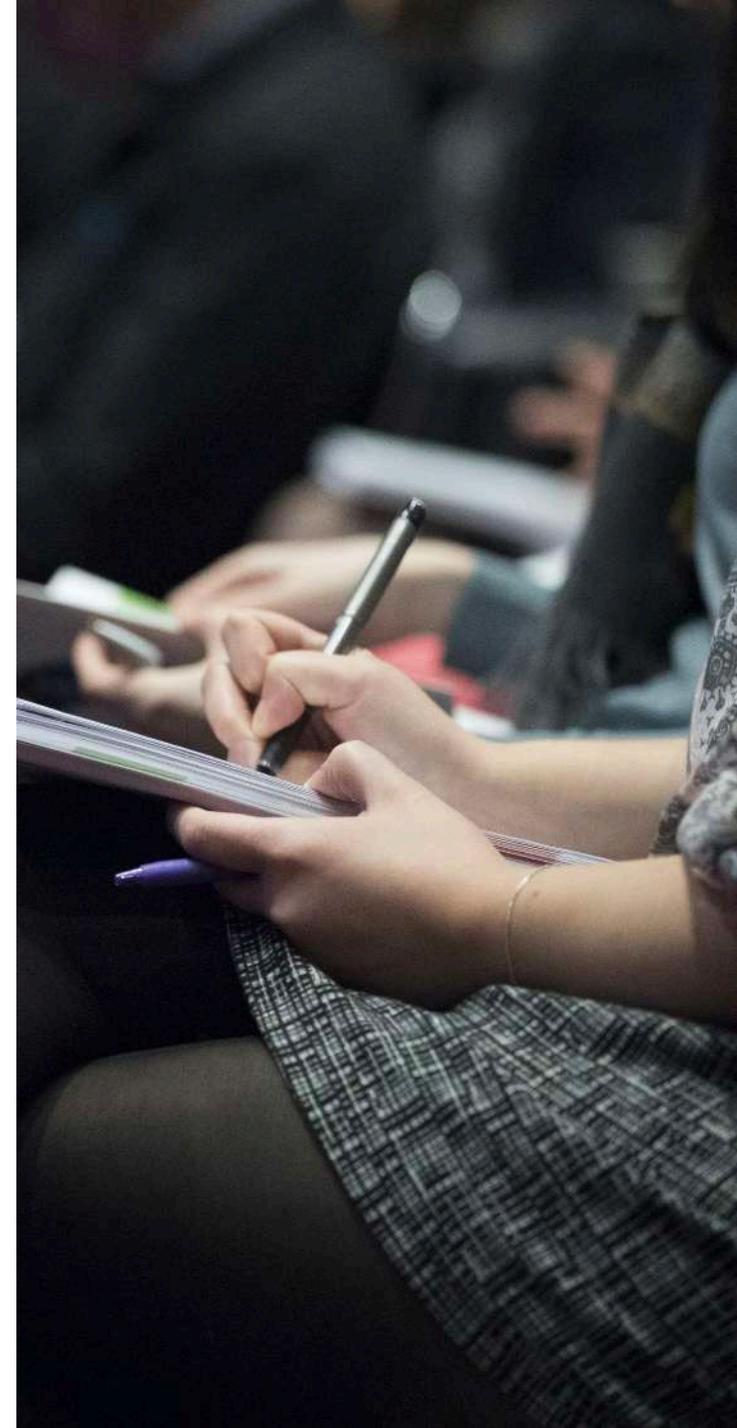
## BARÔMETRO REP. CIRCLE | KEPLER



A maioria dos inquiridos associa a transparência à reputação, fenómeno que se explica, em parte, pelo segundo benefício identificado – a confiança. As empresas que operam de forma transparente e eticamente irrepreensível tendem a ser um **catalisador de boas práticas nas várias dimensões da sua atividade**, atitude que influencia positivamente a perceção dos grupos de interesse. Esta familiaridade crescente materializa-se noutro dos benefícios aqui identificados, a **vantagem competitiva**, já que os *stakeholders* preferem estabelecer relações duradouras com empresas que oferecem garantias para além do que disponibilizam no seu portfólio de produtos/serviços.

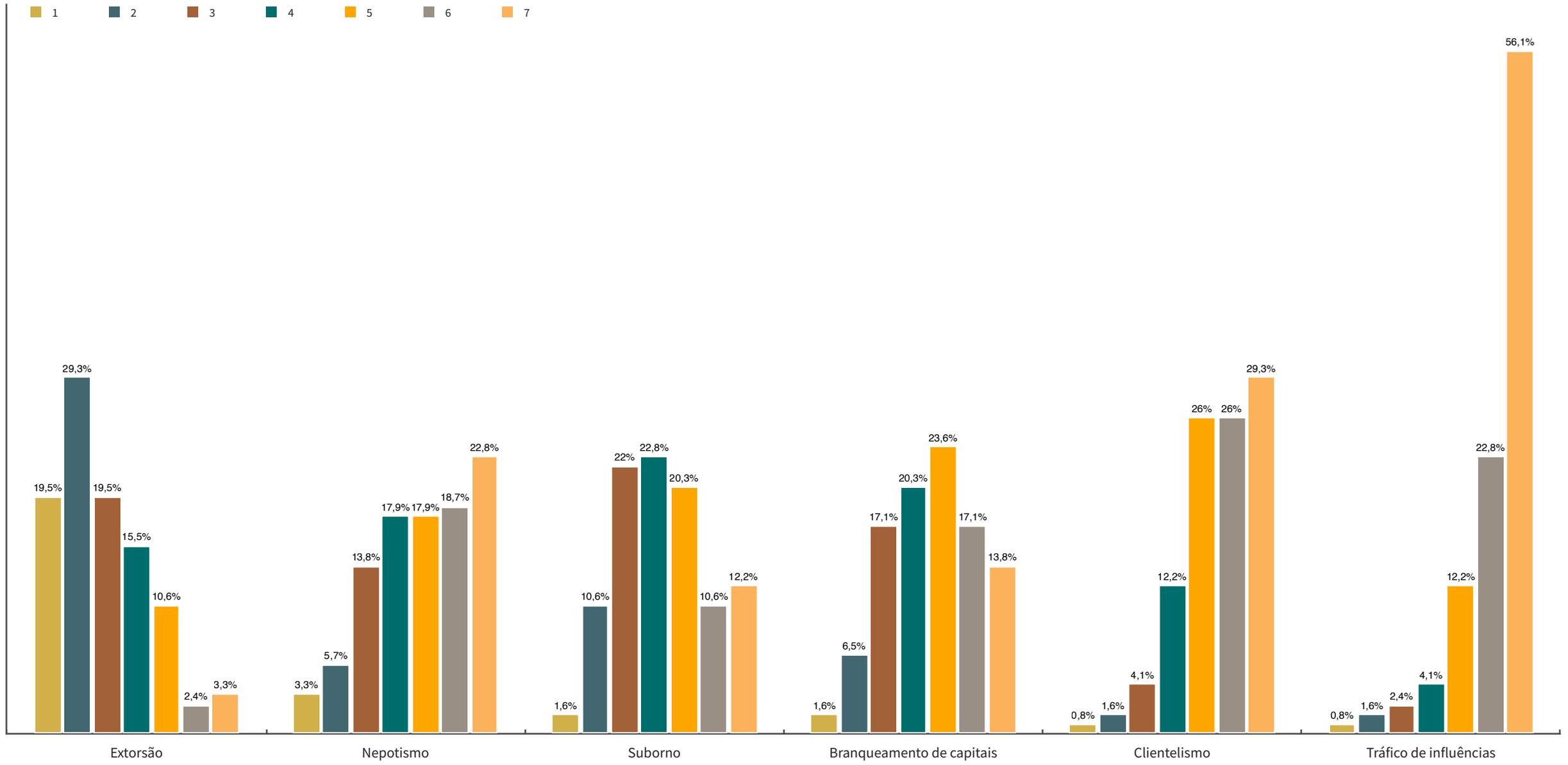
A diversidade e quantidade de aspetos positivos assinalados revela a **importância dada pelos inquiridos à transparência** e ao seu impacto em temas críticos para as organizações, como a atração de talento, o acesso facilitado a financiamento ou o aumento de produtividade.

De notar também que alguns gestores assinalam, em jeito de protesto, a inexistência de benefícios, fundada na perceção de que **os prevaricadores são invariavelmente beneficiados, em prejuízo dos que operam de forma transparente**. Por outras palavras, é referida a ideia de uma concorrência que é desleal quando se opera no mercado não respeitando preceitos de transparência e integridade.



P12

**Considerando o panorama empresarial português, classifique a predominância das seguintes formas de corrupção:**

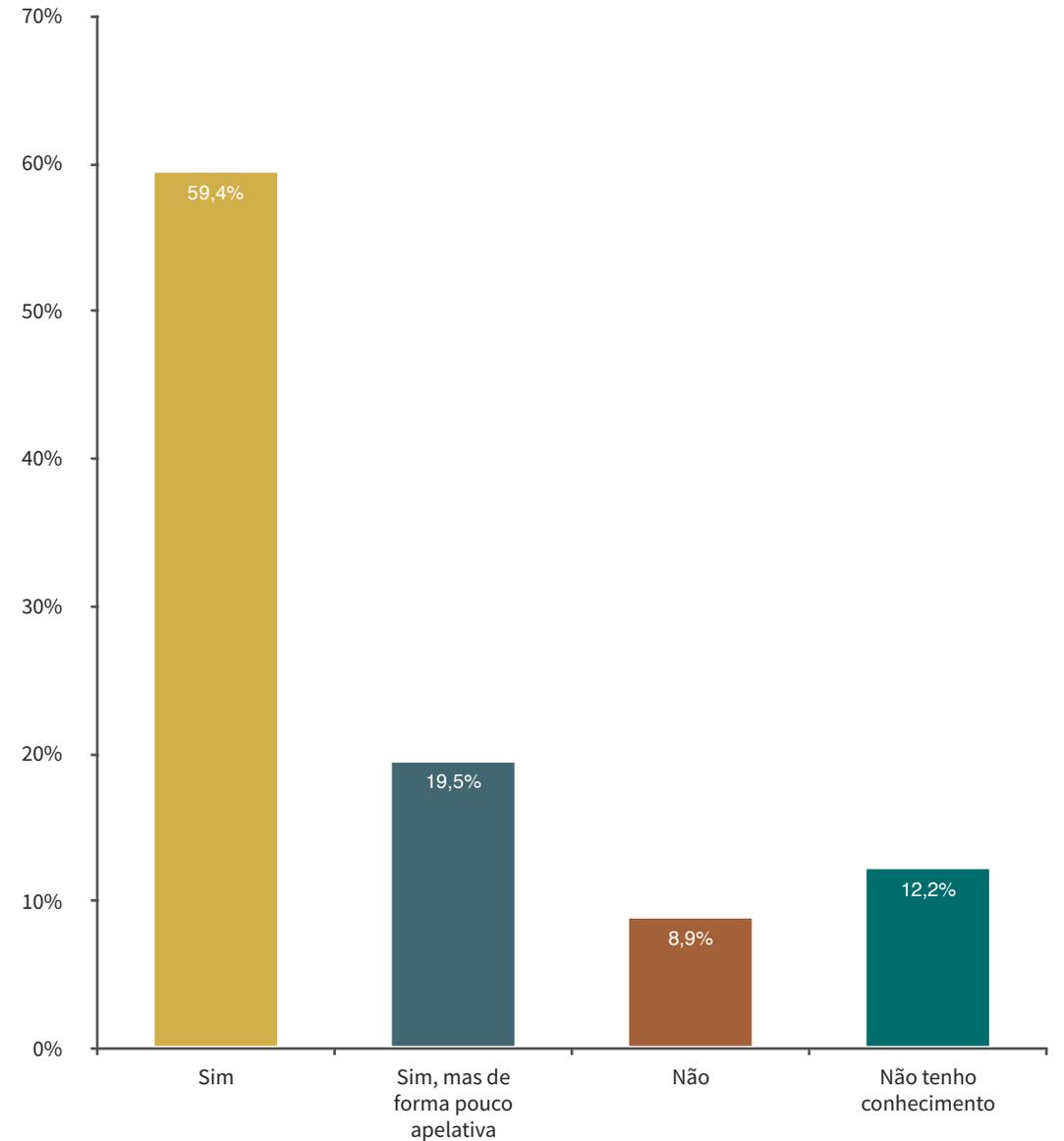


Depois de apontarem a corrupção como um fenómeno frequente em Portugal, os inquiridos foram convidados a assinalar as suas manifestações mais expressivas e o **tráfico de influências** assume uma posição de destaque. O top 3 fica completo com o **clientelismo e o nepotismo**, que em bom rigor são também eles formas de recorrer a influência para beneficiar indevidamente determinados grupos de interesse. No extremo oposto deste quadro de atuação está a extorsão, considerada pelos gestores como a menos prevalente na realidade nacional.



P13

## A sua empresa assume publicamente o compromisso de combater a corrupção?

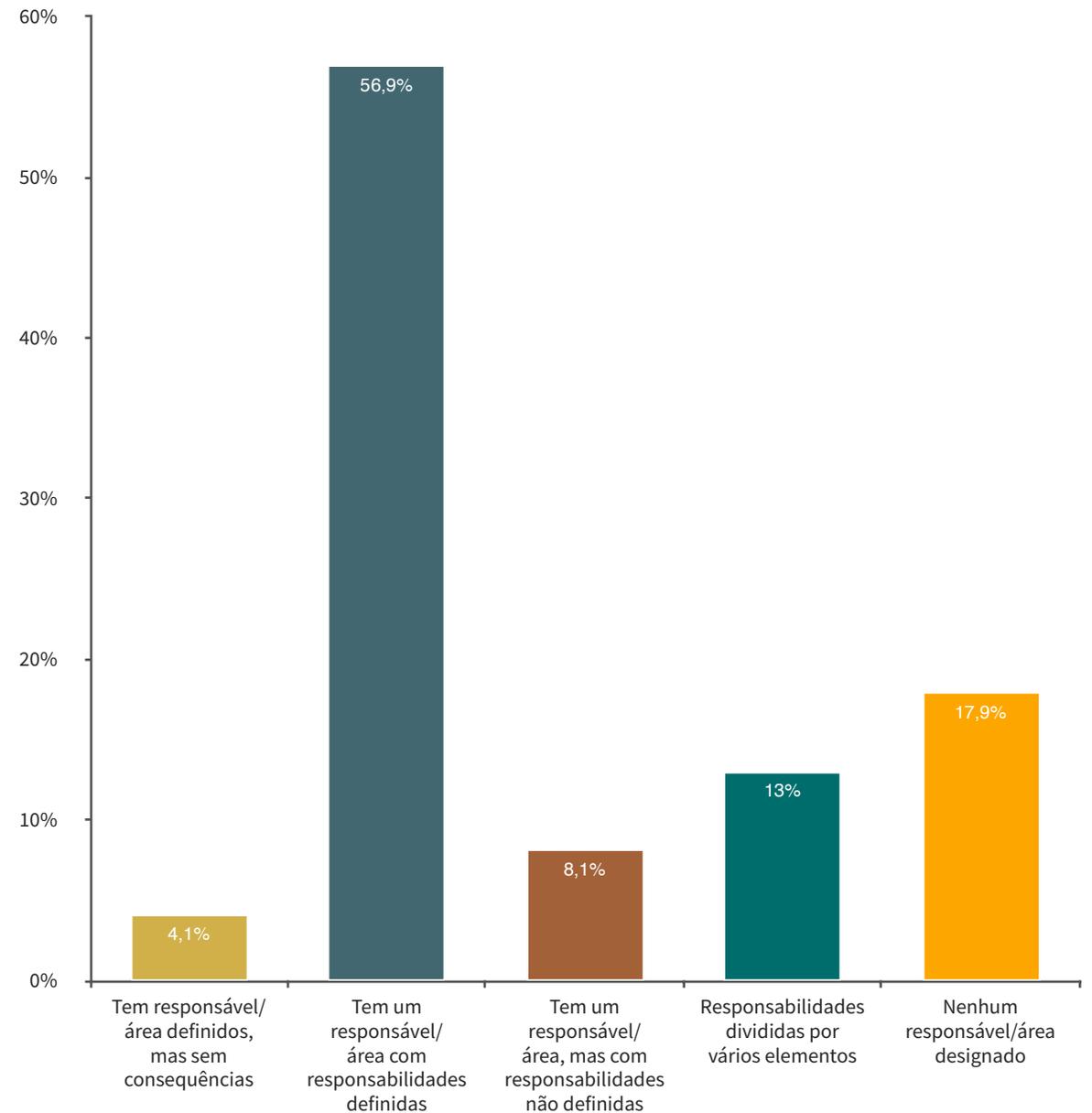


A maioria dos inquiridos (59,4%) assinala o **compromisso público da sua organização no combate à corrupção**. Embora se trate de um resultado positivo, esta questão encerra outra conclusão preocupante: **1 em cada 8 gestores desconhece a posição da empresa sobre o tema**. Uma tendência que denota a necessidade de reforçar a comunicação e o envolvimento de toda a organização na construção de uma cultura de transparência.



P14

## A sua organização tem um responsável pelo *Compliance*?

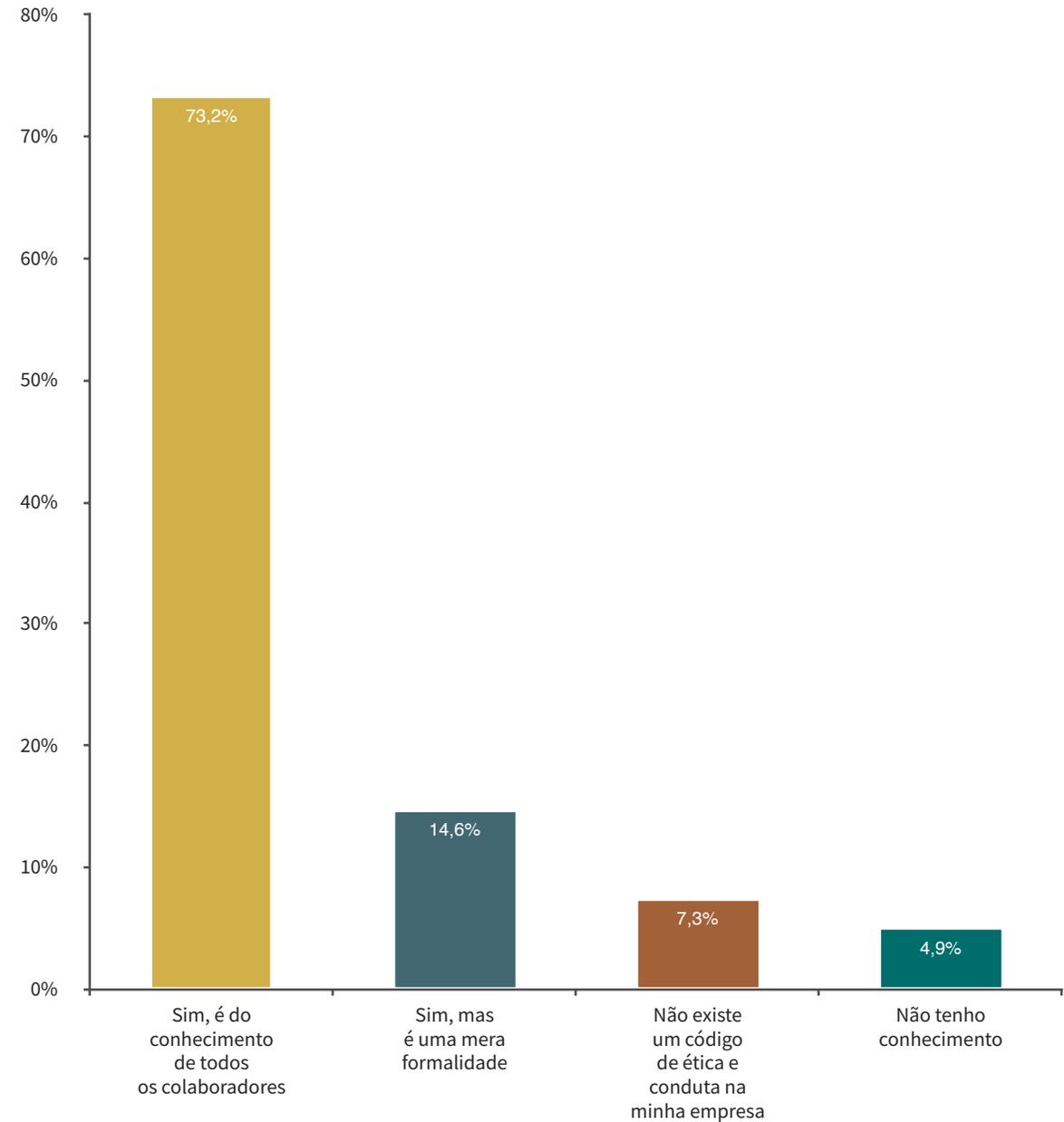


A maioria das empresas consideradas nesta resposta tendem a **autonomizar a gestão de compliance (56,9%)**, iniciativa que reconhece a importância da transparência e a necessidade de definir uma estratégia de melhoria contínua. Os resultados denotam, contudo, um longo caminho a percorrer, se considerarmos que existe também uma fatia significativa de empresas que **não dispõe de um processo claro, estruturado e consistente para o combate à corrupção.**



P15

## A sua empresa dispõe de um código de ética e conduta?

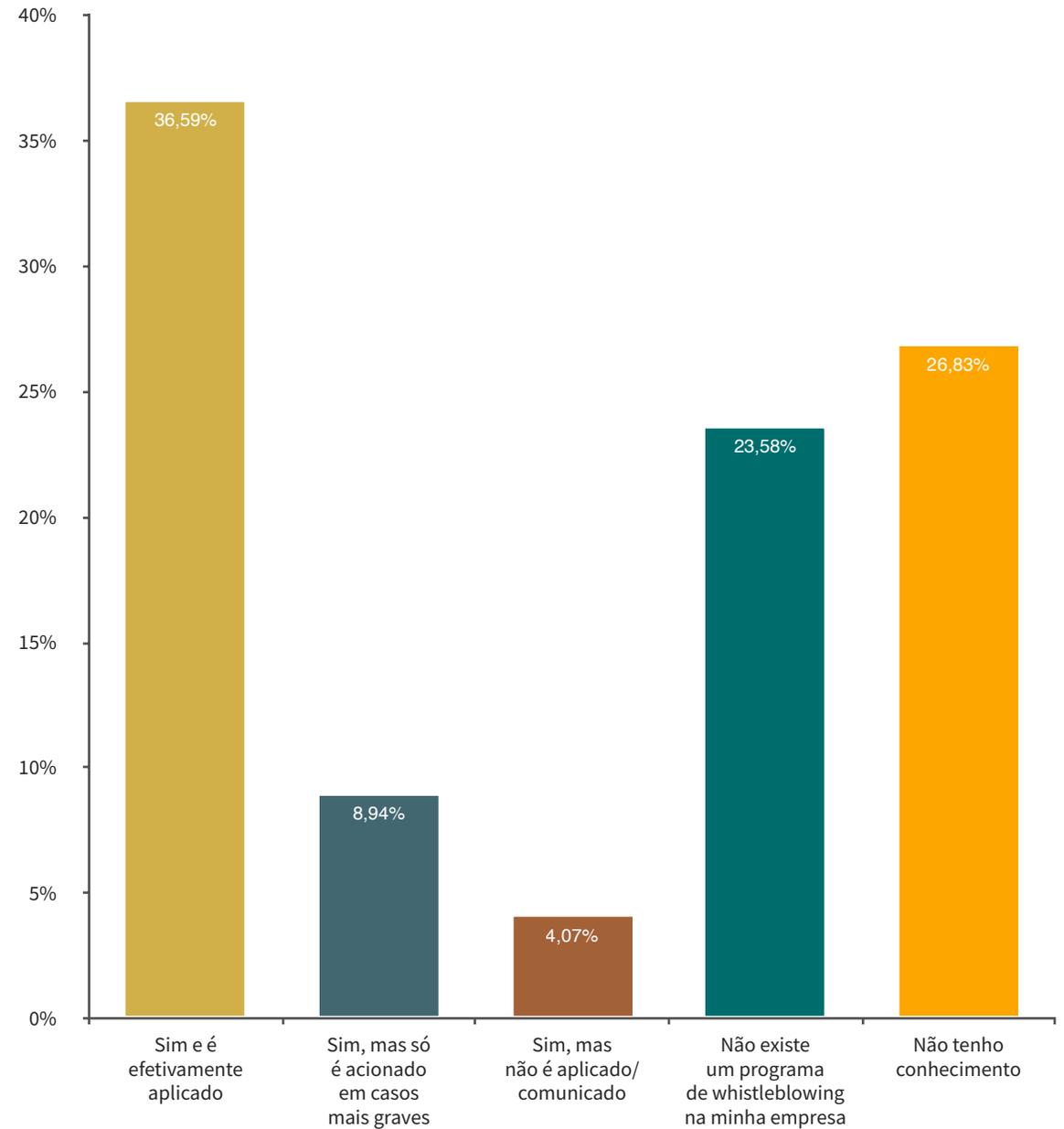


De acordo com os inquiridos, **estabelecer e comunicar os fundamentos de boa conduta é prática transversal nas empresas portuguesas**. Uma ferramenta que se revela de extrema importância a favor da transparência, já que define uma **matriz de comportamento esperado e respetivas consequências**, em caso de incumprimento.



P16

## A sua empresa dispõe de um programa de *whistleblowing*?

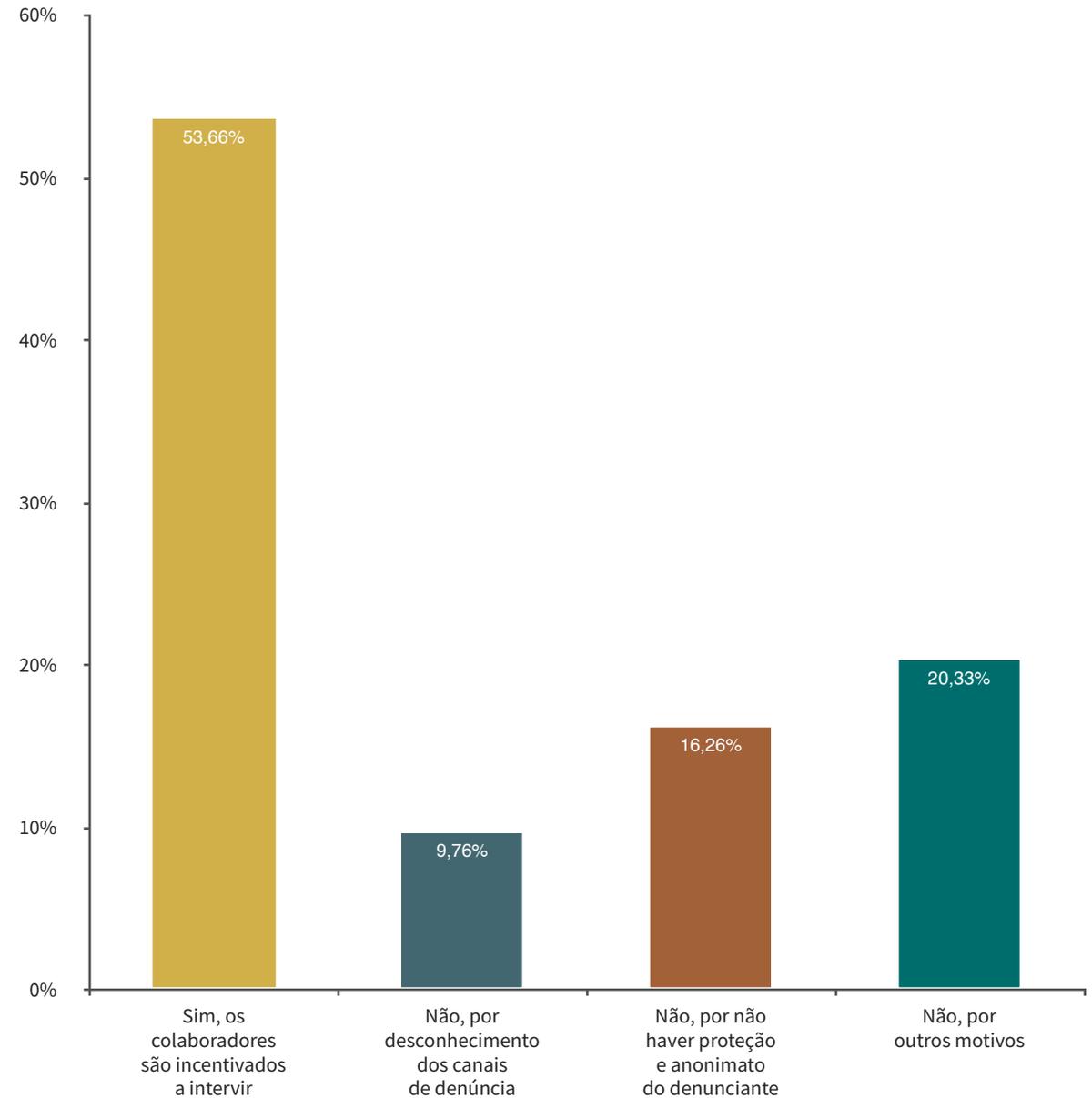


No que se refere aos programas que enquadram especificamente as práticas de corrupção, os números são menos animadores. Enquanto 36,6% dos inquiridos reconhecem a efetividade destes códigos nas empresas onde trabalham, **50,4% afirmam que não existe ou não têm** conhecimento de um enquadramento específico a este respeito.



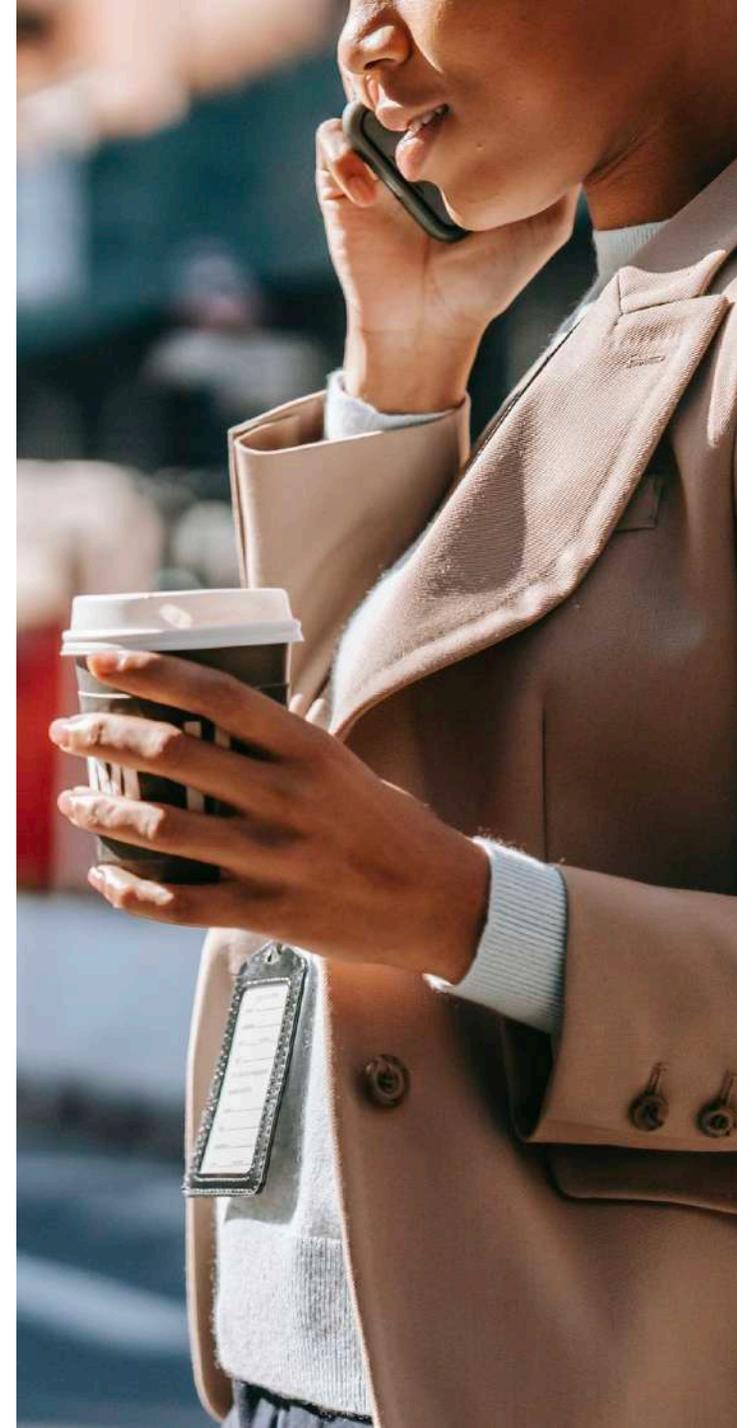
P17

## Considera que a denúncia de atividades fraudulentas é uma prática corrente na sua empresa?



Também nesta questão os inquiridos dividem-se entre uma cultura de transparência, que incentiva a denúncia e responsabilização de atividades fraudulentas (53,7%) e a ocultação destes casos. O **sentimento de insegurança e a ausência de proteção aos denunciantes** constitui, neste cenário, um obstáculo significativo.

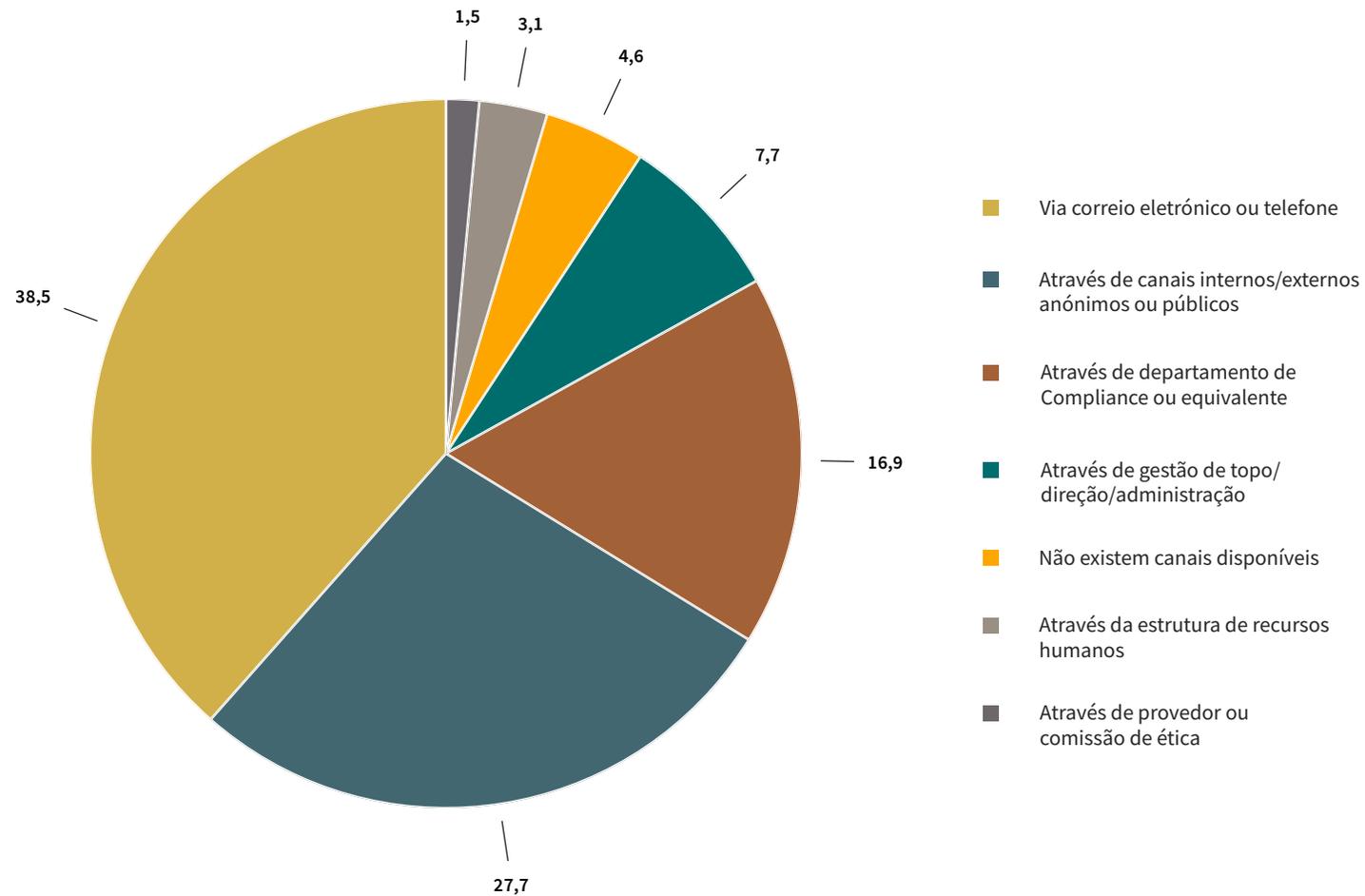
De notar que a maioria dos inquiridos que optaram por assinalar outros motivos, justificam a inexistência de denúncias com o facto de não conhecerem ou **não existirem episódios de corrupção nas suas organizações.**



P18

## Quais são os canais de denúncia formais disponíveis na sua empresa?

*Nota: por ser uma pergunta de resposta aberta, os resultados são apresentados em números absolutos e não em percentagem.*



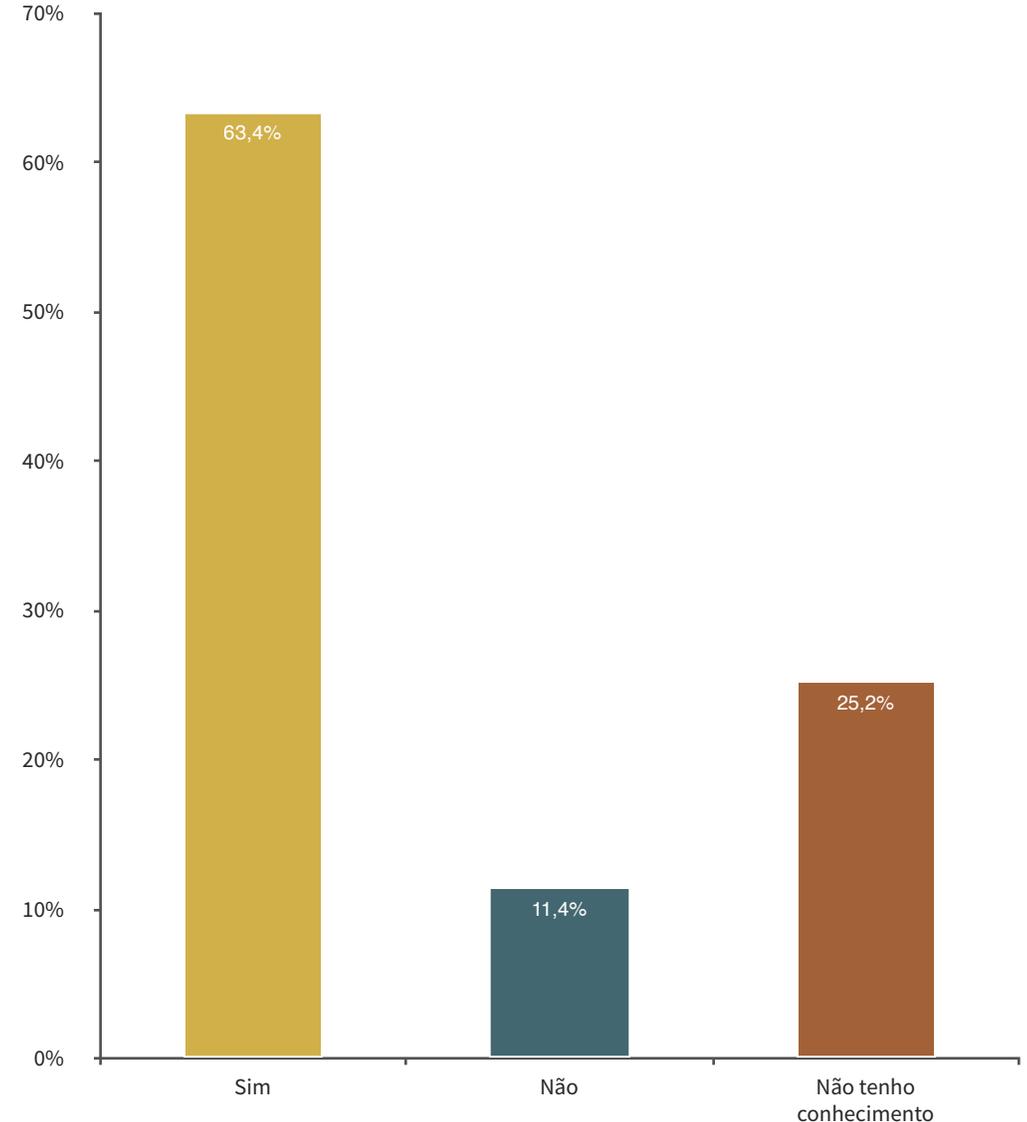
Os resultados da resposta anterior revelam uma assinalável **resistência ao reporte de situações fraudulentas**. No entanto, os inquiridos dizem conhecer com elevado detalhe os canais de denúncia disponíveis na sua empresa, com soluções que vão desde interações relativamente indiferenciadas até à formalização junto das lideranças ou departamentos dedicados.

Embora o investimento na criação e disseminação destes canais seja um sinal positivo de combate à corrupção, fica por cumprir o seu principal objetivo: **identificar atividades fraudulentas e responsabilizar os prevaricadores**.

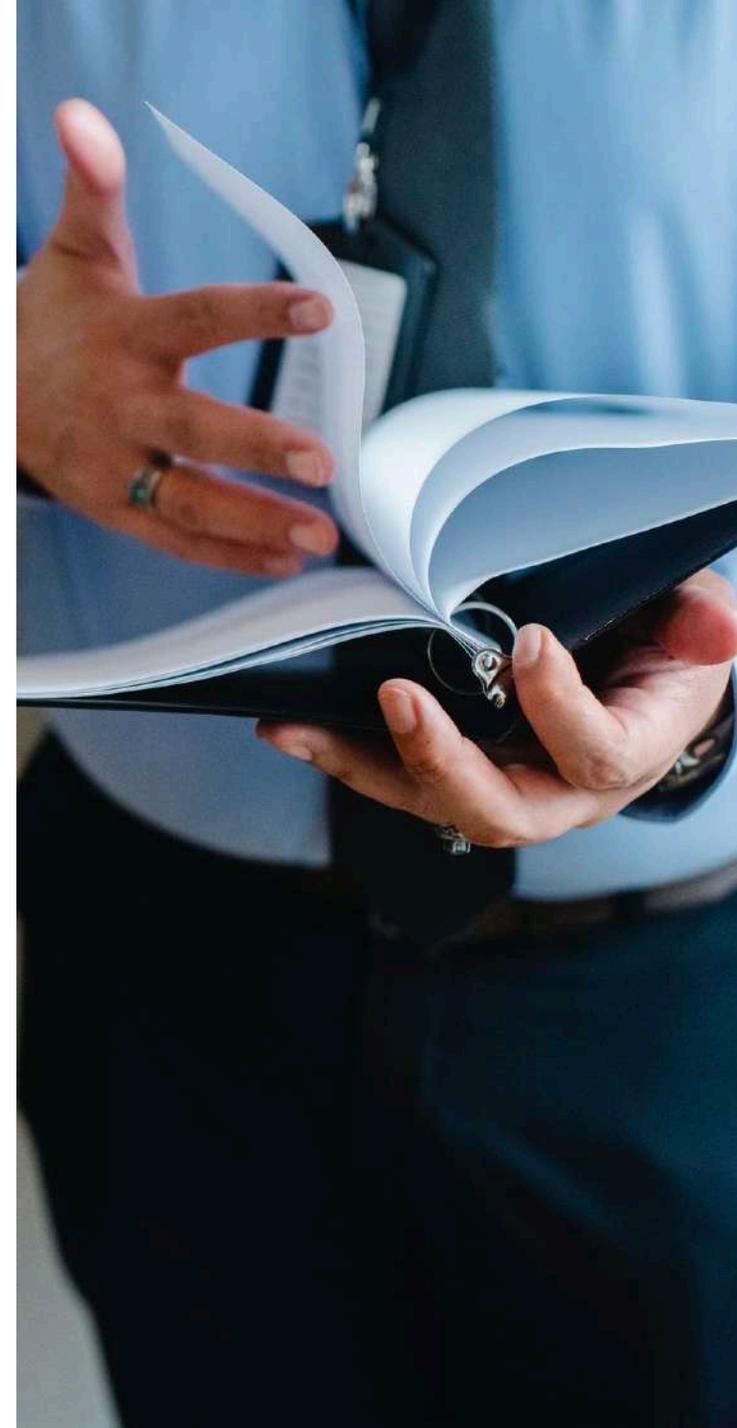


P19

**Os mecanismos anticorrupção da sua empresa também se aplicam a não colaboradores ou entidades que forneçam bens e serviços mediante contrato (por exemplo, colaboradores subcontratados ou fornecedores)?**

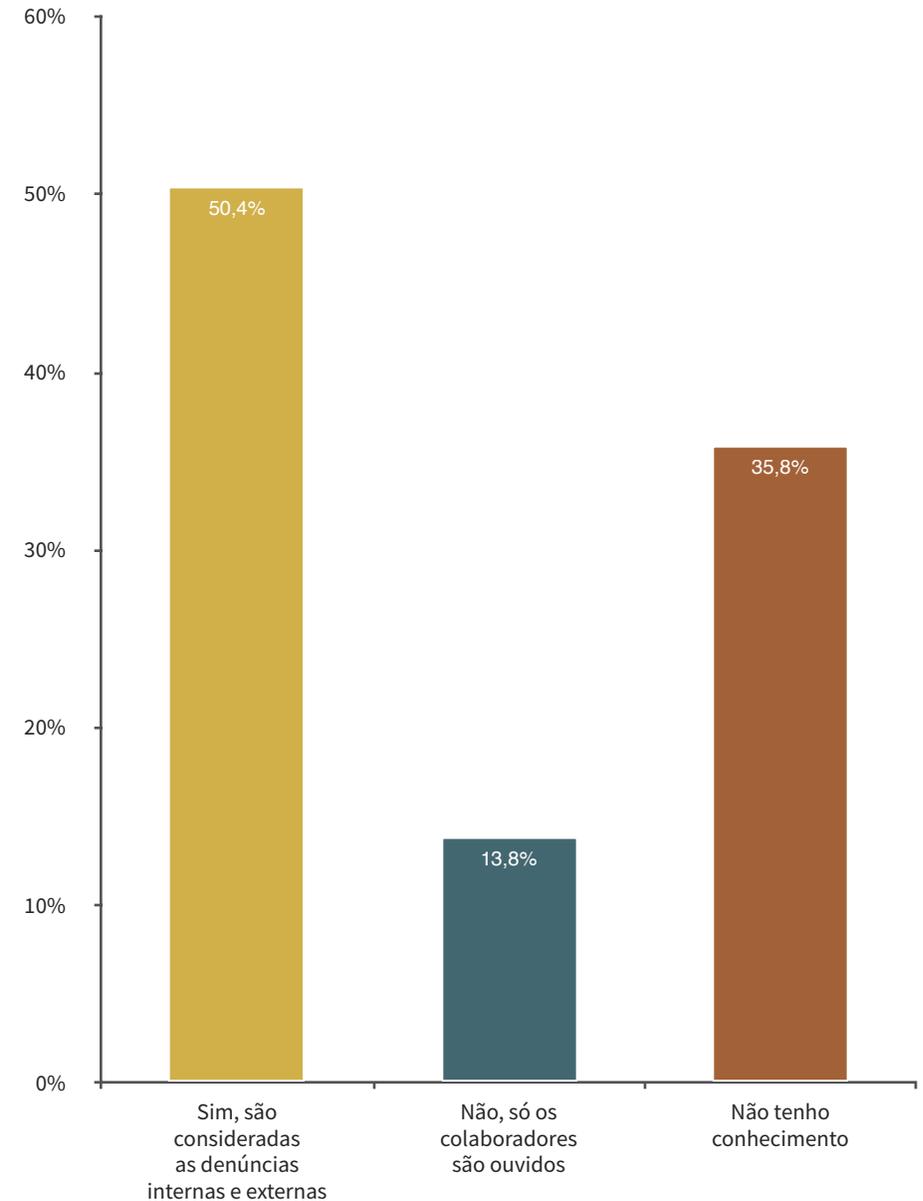


As respostas a esta questão denotam uma tendência positiva: **empresas comprometidas com uma política de *whistleblowing*** consistente tendem a influenciar toda a cadeia de valor. Esta visão integrada e responsável permite aumentar a área de influência das organizações, num esforço conjunto e integrado por uma economia mais transparente.

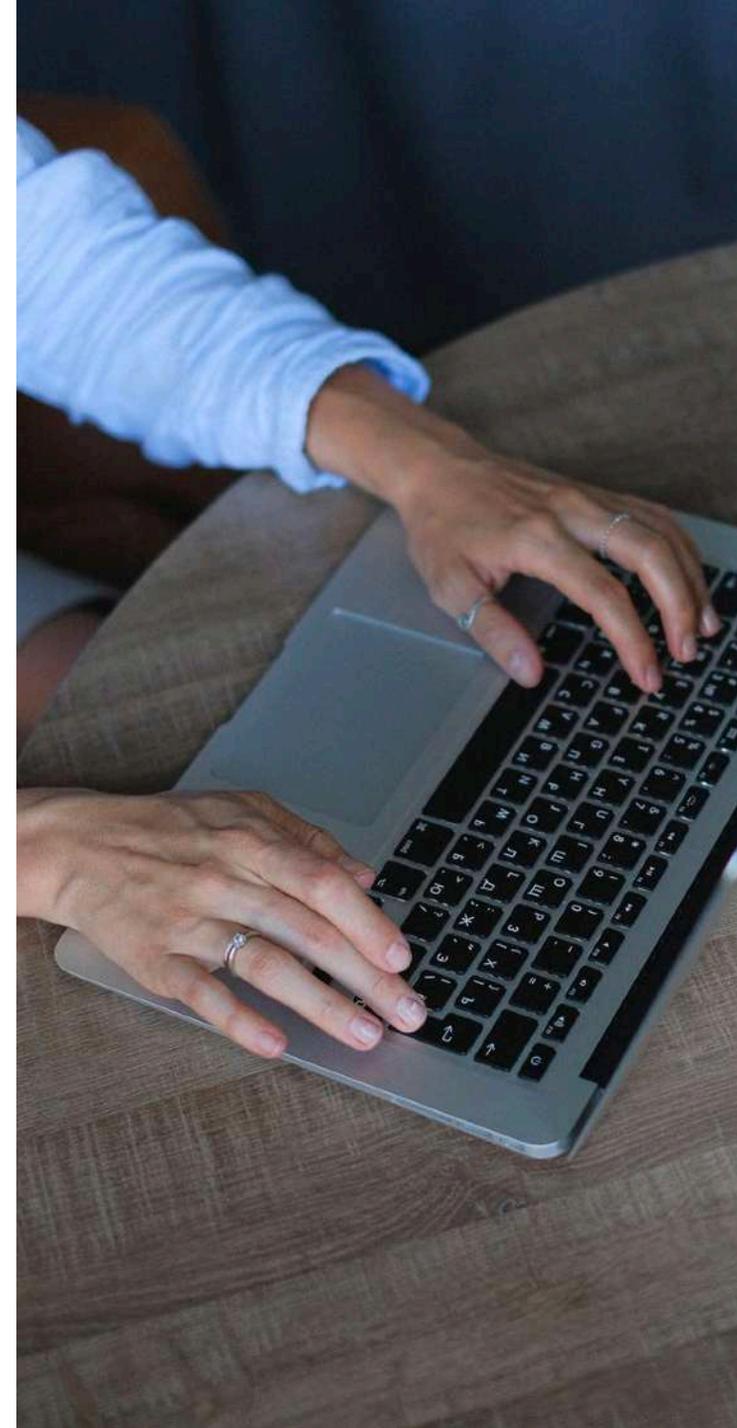


P20

## A sua empresa incentiva agentes externos (clientes, fornecedores, parceiros, etc.) a denunciar casos de corrupção que lhe digam respeito?

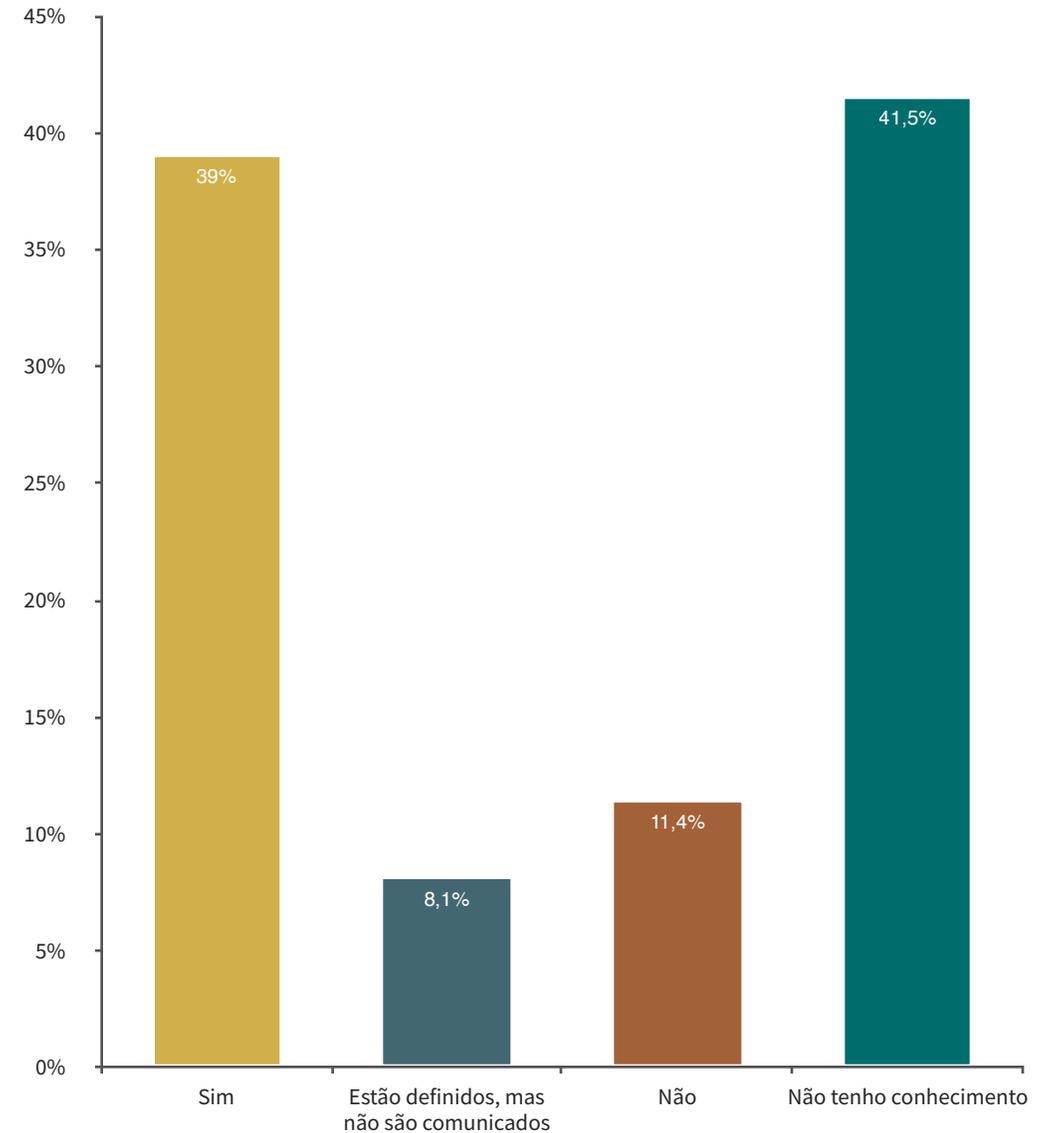


Embora se registre uma percentagem significativa de organizações que consideram denúncias externas (50,4%), **os processos e comunicação de resultados podem não estar suficientemente claros**, o que influencia a perceção dos colaboradores relativamente ao tratamento destes casos. Independentemente da causa, a consequência é alarmante: **35,8% dos gestores de topo e primeiras linhas inquiridos desconhecem se a própria empresa incentiva a transparência junto de agentes externos.**



P21

**Se respondeu afirmativamente na questão anterior, os canais de denúncia destinados a terceiros estão definidos e comunicados?**



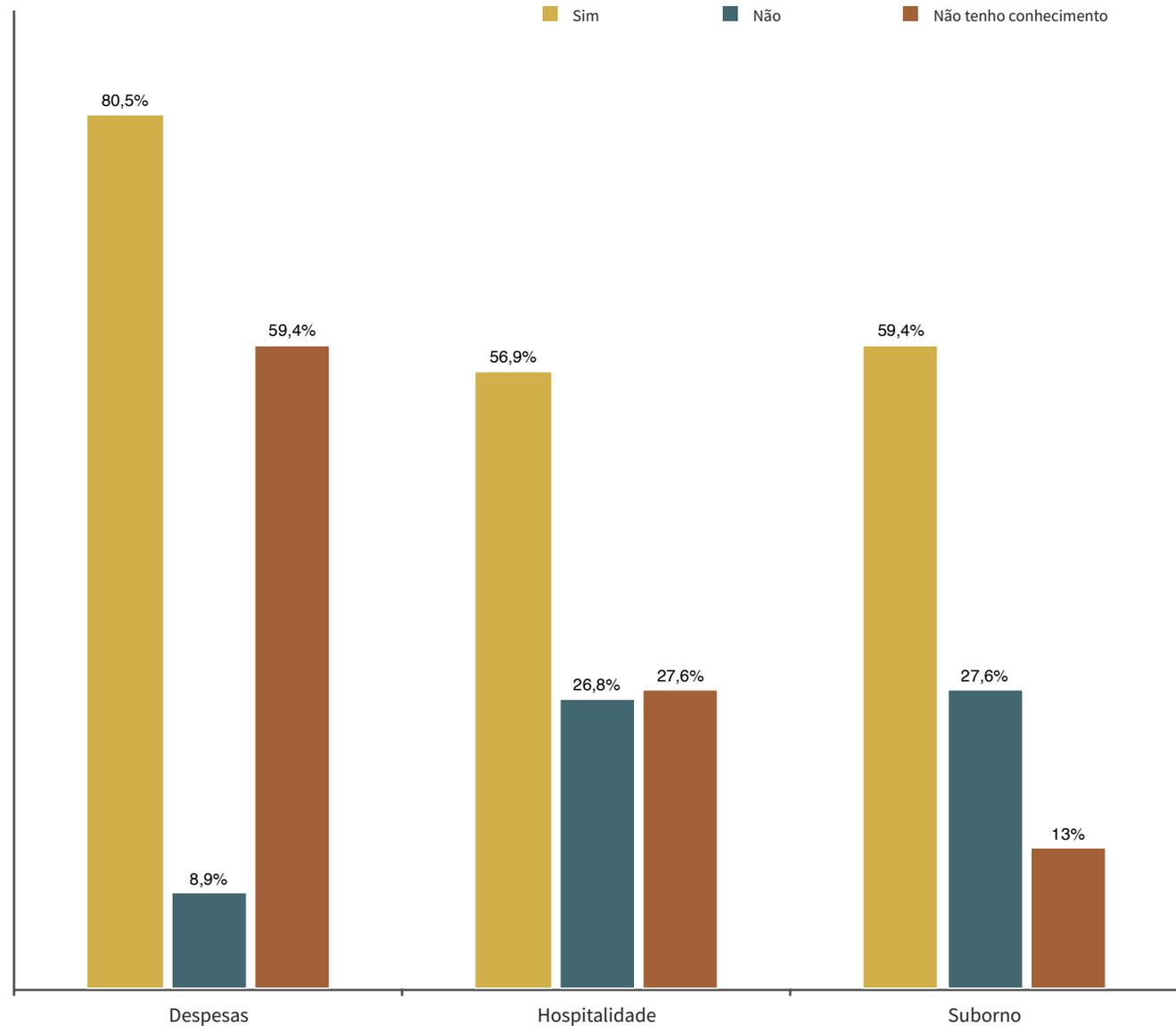
Os resultados da questão anterior podem explicar-se, em parte, pela **inexistência de canais de denúncia dedicados ou o total desconhecimento relativamente aos mesmos** – cenário avançado por 41,5% dos inquiridos e que fazem, mais uma vez, pairar a suspeita sobre uma ineficiência premeditada.



P22

## Na sua empresa existe alguma norma interna relativa a:

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*



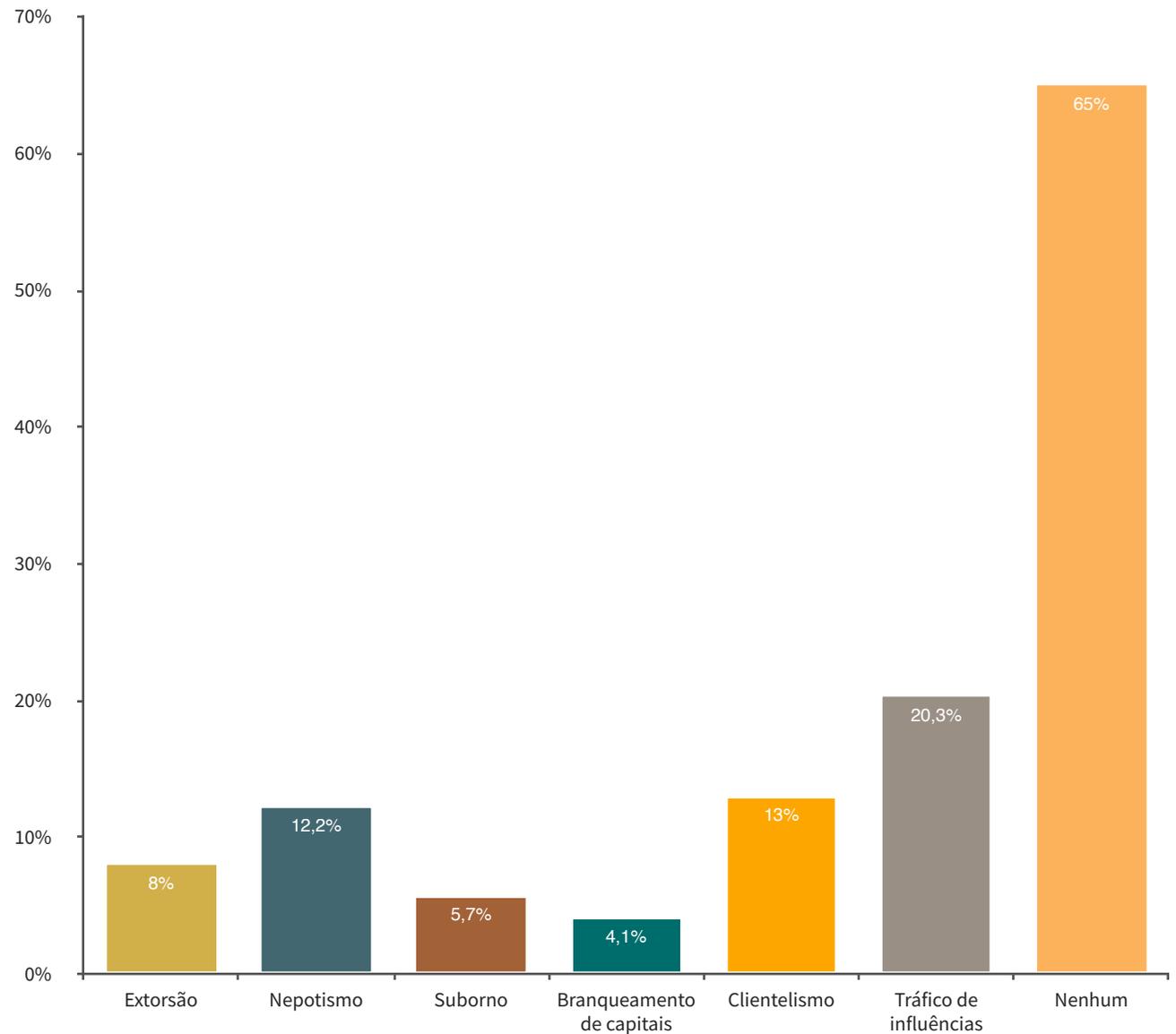
As exigências de **compliance** de alguns setores de atividade tendem a despoletar quadros normativos específicos que se prendem, regra geral, com os exemplos que avançámos nesta questão. De acordo com os inquiridos, o controlo de despesas assume maior protagonismo (80,5%), embora seja também dada considerável importância à regulação de hospitalidade (56,9%) e presentes (59,4%).



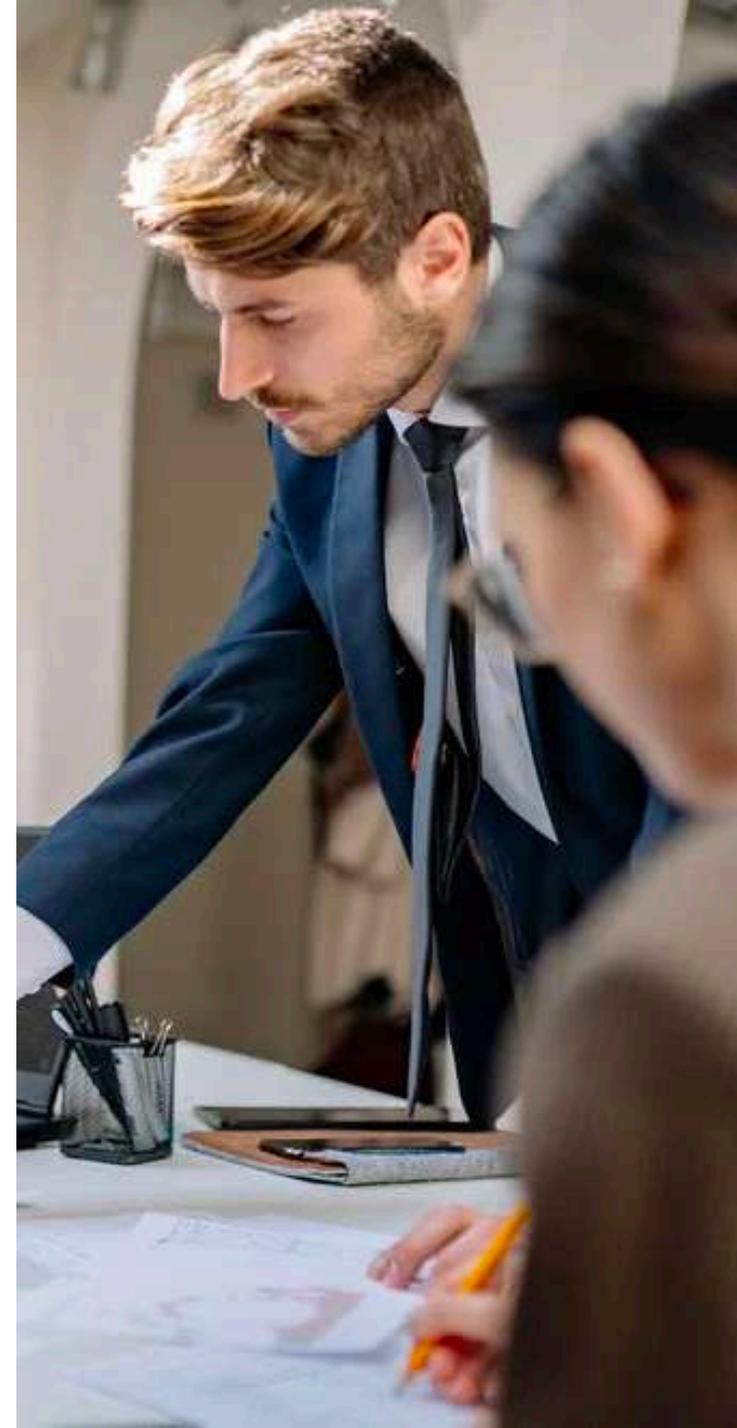
P23

## Assinale a(s) forma(s) de corrupção da(s) qual/quais teve conhecimento na sua organização.

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*



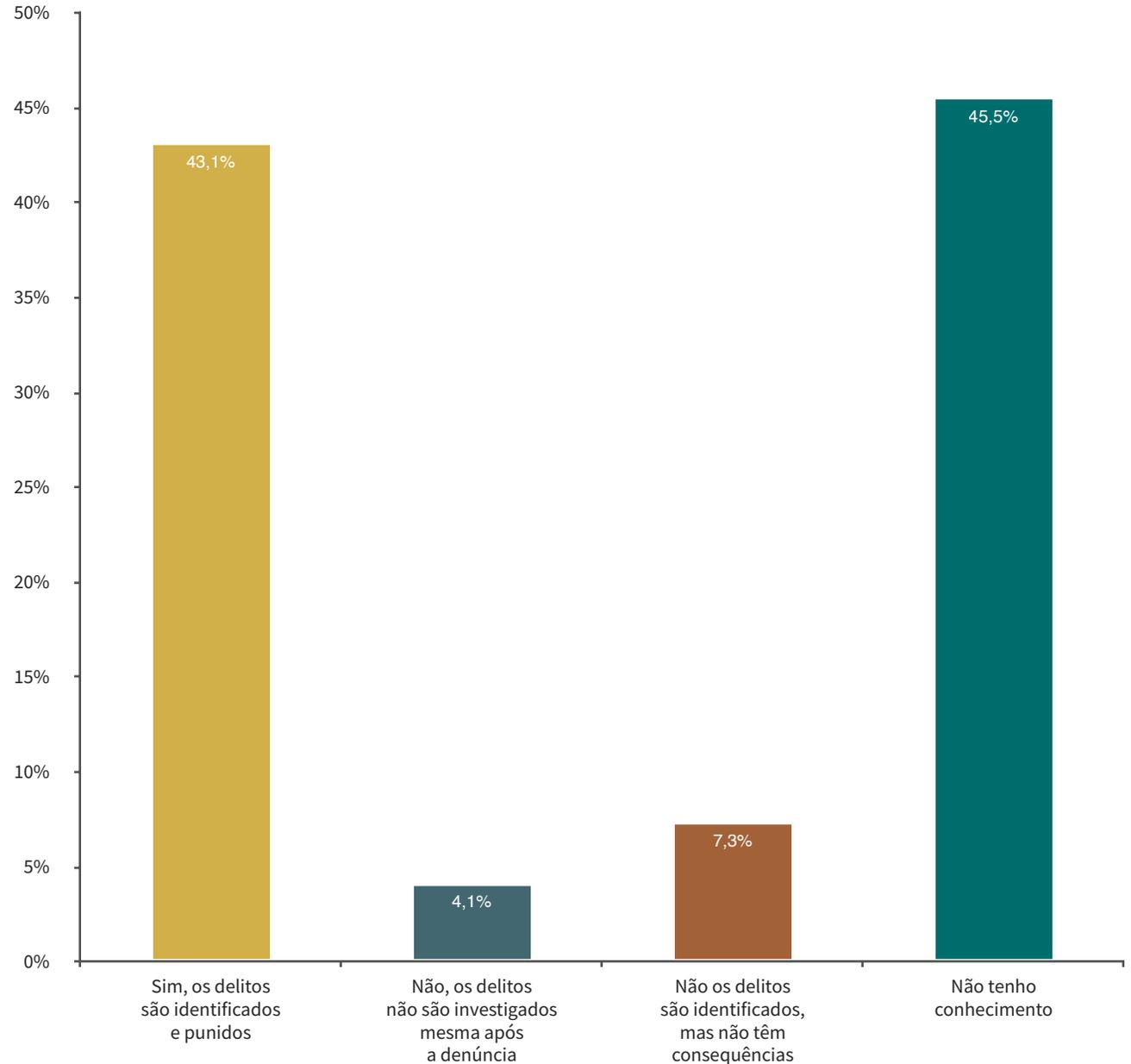
Apesar de considerarem a **corrupção um fenómeno frequente no país**, a grande maioria dos gestores inquiridos (65%) **não tem conhecimento de casos concretos na sua empresa**. Olhando para os escassos episódios identificados, o tráfico de influências assume-se como delito mais representativo, à imagem das respostas obtidas relativamente à forma mais frequente de corrupção no país.



P24

## Considera que os episódios de corrupção são corretamente endereçados na sua empresa?

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*

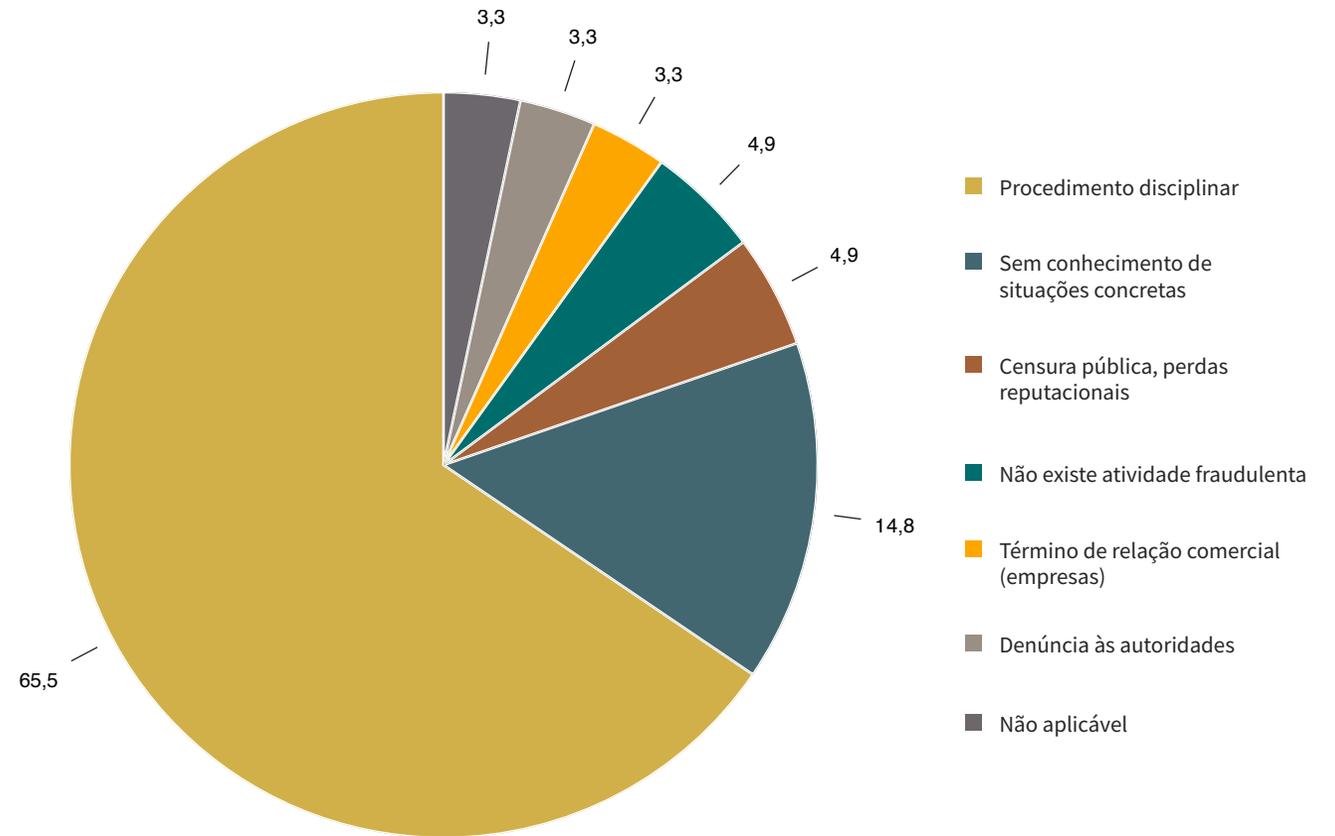


**Aproximadamente 1 em cada 2 gestores desconhece os resultados do combate à corrupção** na própria empresa, um resultado que terá provavelmente em conta o facto de ser um **fenómeno pouco assumido nas organizações aqui representadas, segundo os líderes**. Esta omissão – intencional ou decorrente de uma comunicação ineficaz – constitui um **grave obstáculo à transparência e falha na missão de evitar delitos futuros**, já que não ficam claras as consequências para quem é identificado em incumprimento. De notar também que em 43% dos casos, os inquiridos afirmam existir identificação e punição destes delitos.



P25

## Para além do disposto da Lei, que consequências enfrentam os responsáveis, quando comprovada a atitude fraudulenta?

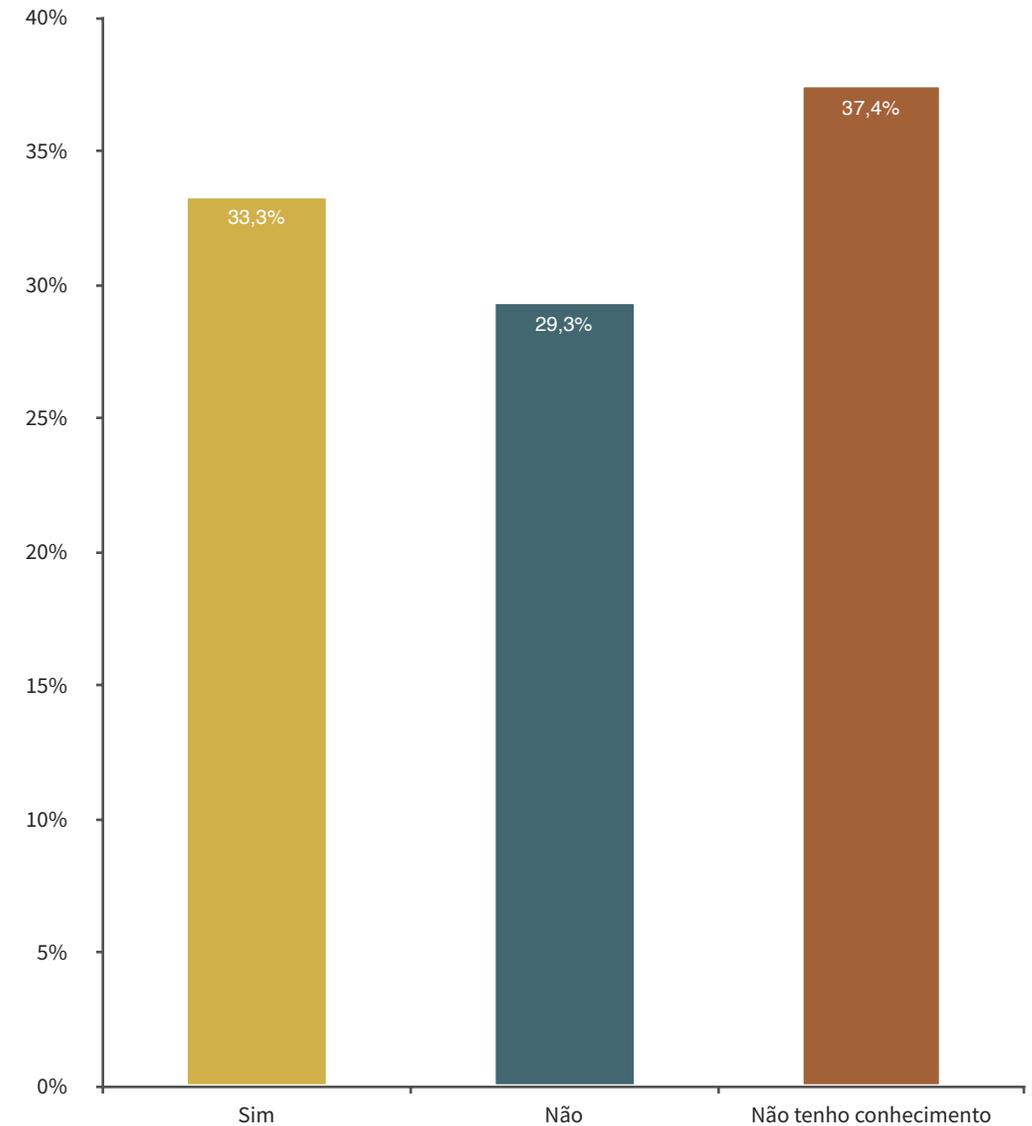


Os inquiridos reafirmam, nesta pergunta, o **compromisso das suas organizações com a transparência**. Uma primeira nota para a tendência que atravessa todo o estudo: parte dos gestores desconhecem ou estão certos de que **não existem episódios de corrupção nas empresas nas quais trabalham**. Não obstante, nos casos em que são detetadas irregularidades, as mesmas despoletam, tendencialmente, procedimentos disciplinares que podem conduzir a despedimento (no caso dos colaboradores) ou cessação de relações comerciais.



P26

## **A sua empresa comunica com regularidade quais as consequências disciplinares e criminais aplicadas aos prevaricadores?**

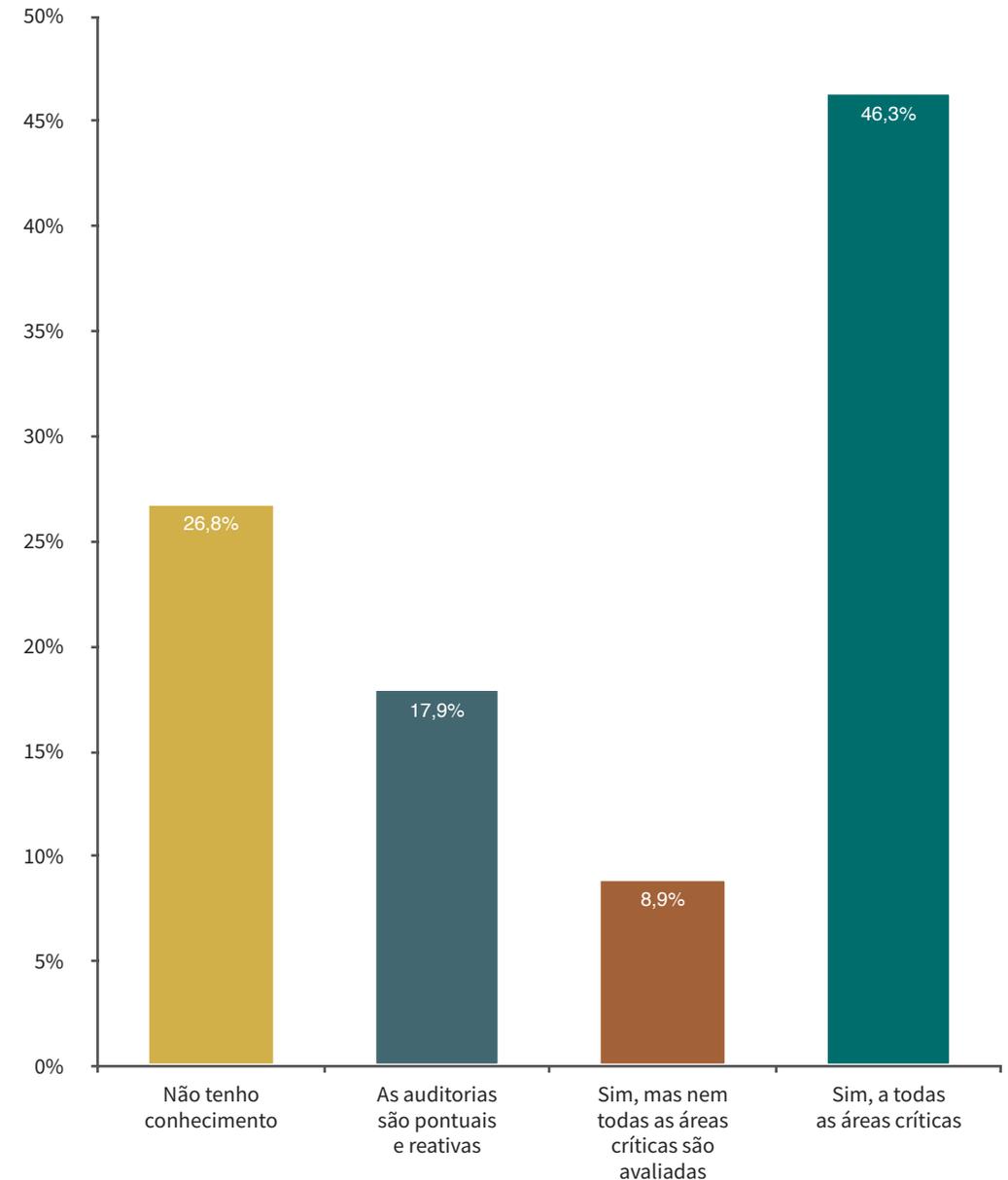


A comunicação volta a ser protagonista pelos piores motivos, já que **29,3% dos inquiridos afirma desconhecer as consequências aplicadas aos delitos** e 37,4% desconhece, inclusive, a existência de iniciativas de reporte. Uma oportunidade desperdiçada, já que uma **comunicação eficaz e transparente pode inspirar a adoção de uma conduta exemplar**, recorrendo a casos de sucesso e lembrando o quadro de valores da organização. Do ponto de vista externo, comunicar as medidas aplicadas – mais do que a intenção de as fazer cumprir – **influencia positivamente a percepção dos stakeholders e, por consequência, a reputação das empresas.**

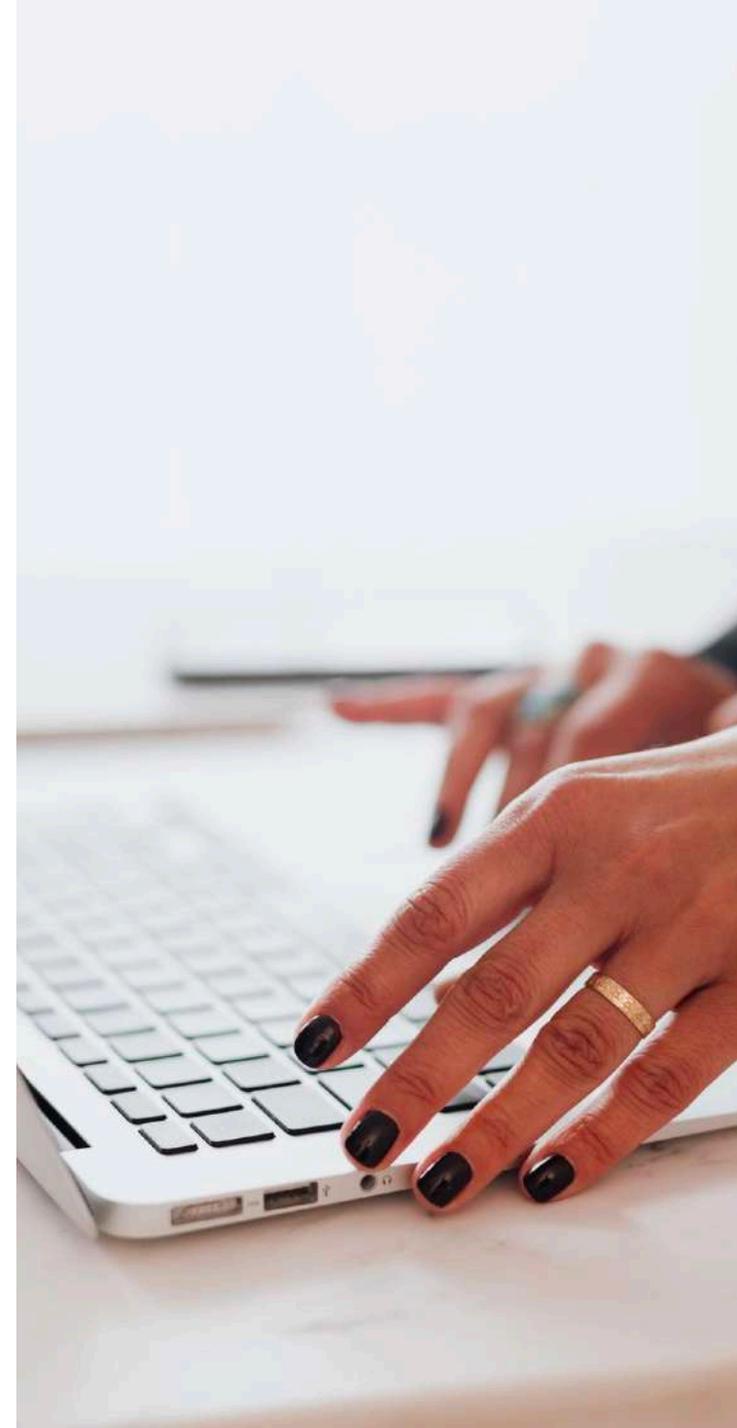


P27

## A sua empresa realiza auditorias regulares com vista ao cumprimento das normas de *compliance*?

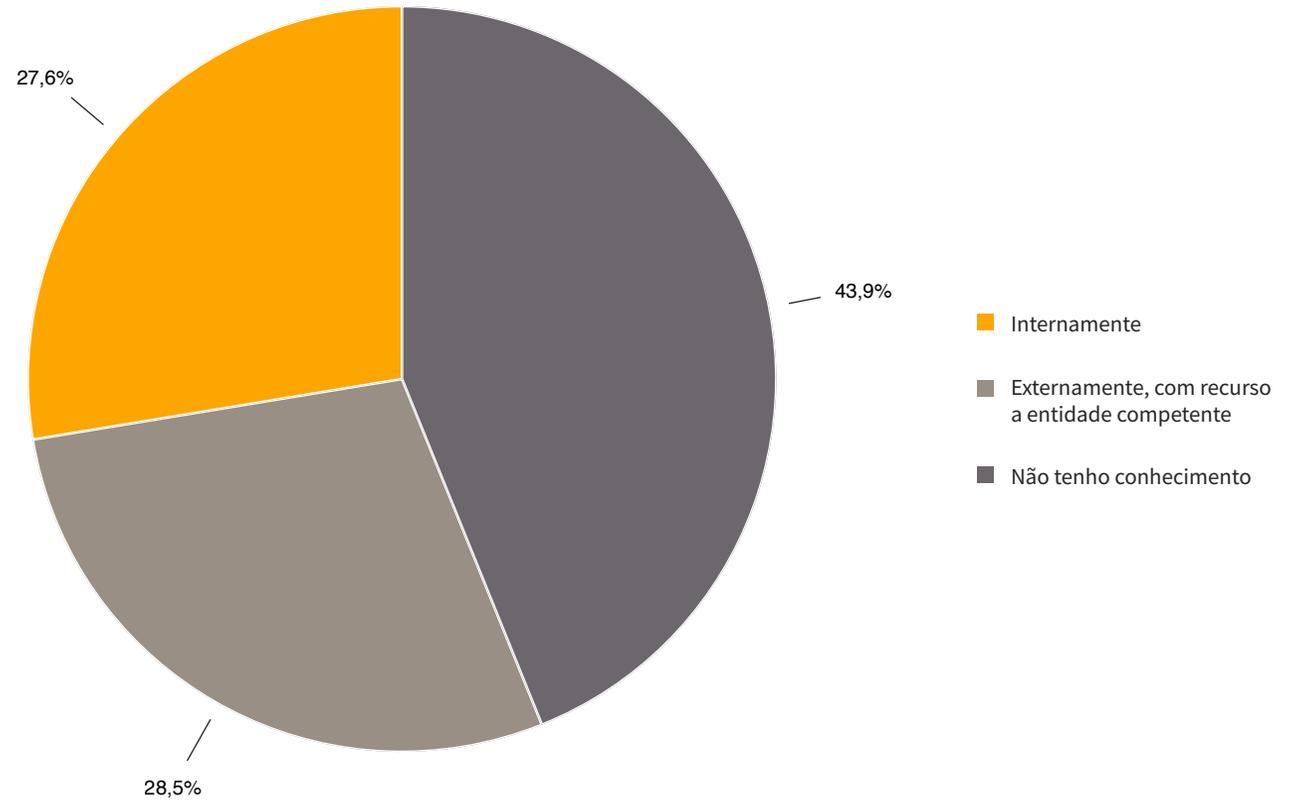


O **cumprimento de quadros regulatórios externos continua a ser a principal motivação** para esta ambicionada mudança de paradigma. Sabendo que praticamente metade das organizações aqui mencionadas auditam as áreas críticas (46,3%), ficam por otimizar os casos em que as auditorias são reativas ou pouco sistematizadas.



P28

## As auditorias são habitualmente feitas:



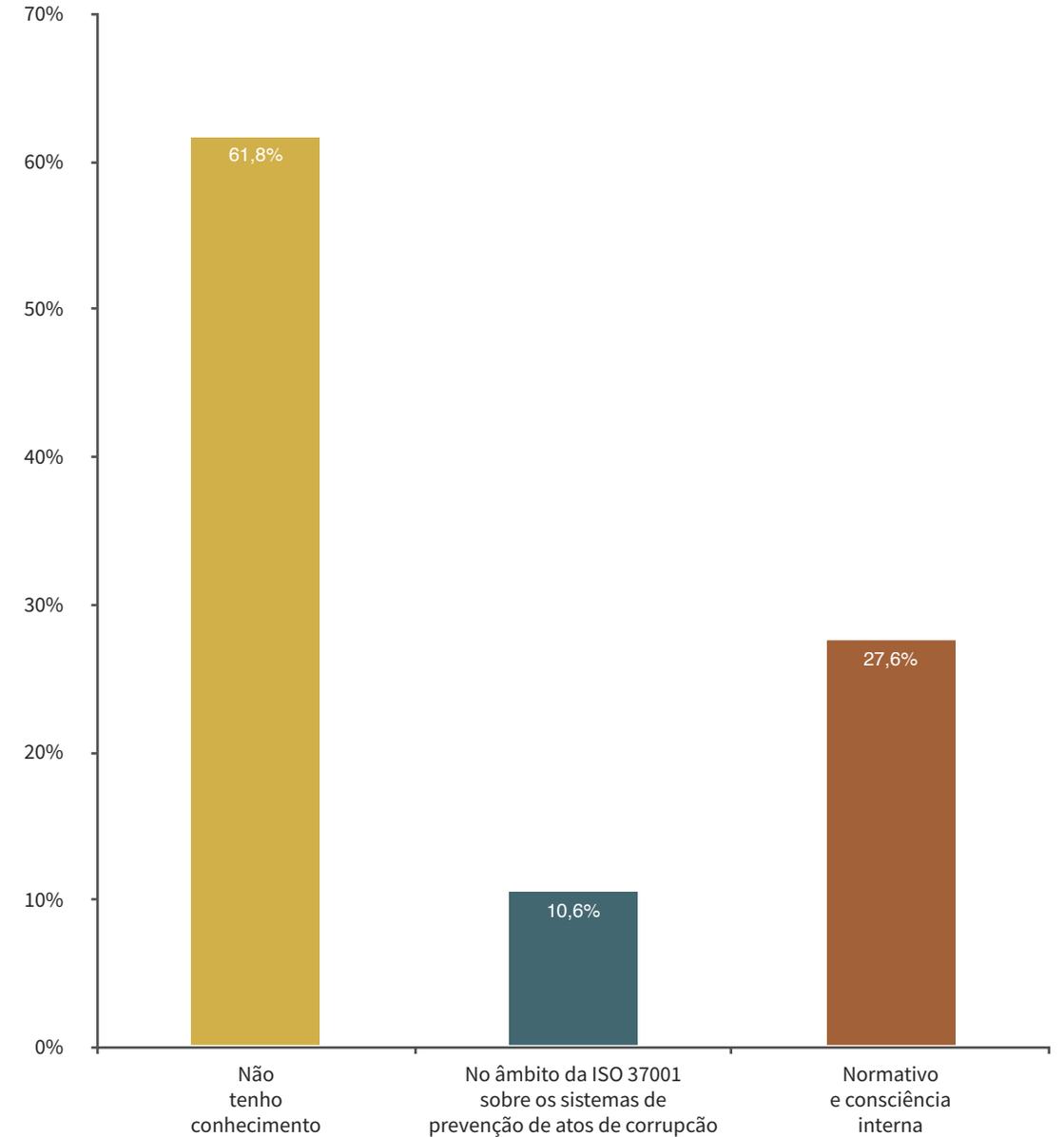
Sabendo que boa parte das empresas consideradas neste estudo dispõem de **responsáveis ou áreas dedicadas à gestão de *compliance***, a preferência por um sistema de auditoria interna não surpreende (43,9%). Contudo, esta estratégia pode levantar **questões de idoneidade relacionadas com a proximidade entre quem audita e quem é auditado.**

O desconhecimento é, também nesta questão, preocupante, já que os resultados das auditorias de *compliance* têm de ser sempre comunicados a toda a organização e de forma regular. O incumprimento destes pressupostos tem consequências e é da responsabilidade de todos.



P29

## Caso a sua empresa recorra a entidades externas, fá-lo por:



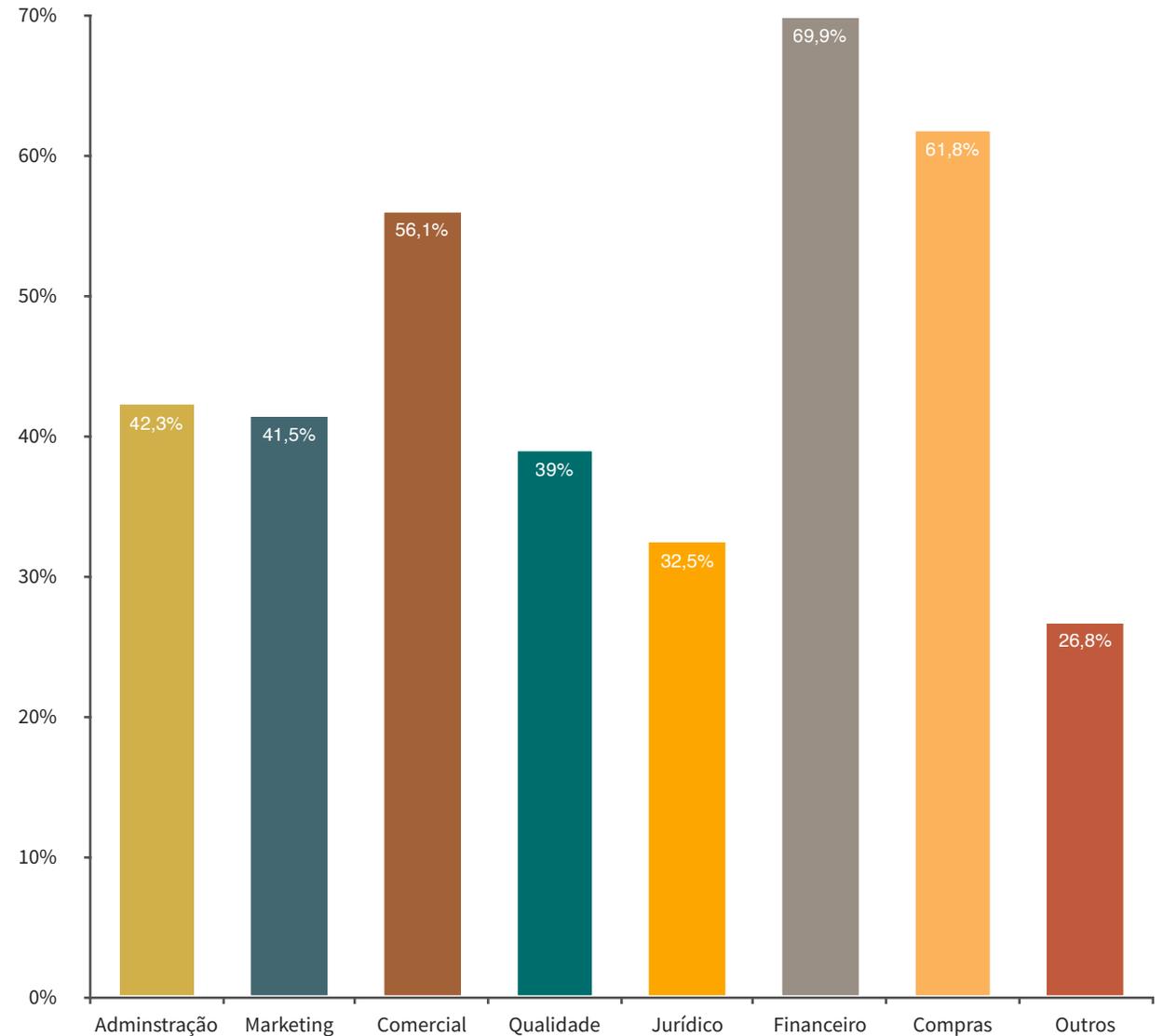
A larga maioria dos gestores **desconhece as razões que motivam as auditorias externas**, resposta provavelmente motivada pelo facto de ser uma opção menos frequente. De notar que 27,6% dos inquiridos sublinham as preocupações levantadas na questão anterior, assumindo o recurso a entidades externas como um garante de imparcialidade.



P30

## Que departamentos da sua empresa são auditados neste âmbito?

*Nota: nesta pergunta, os inquiridos puderam selecionar mais do que uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados não totaliza 100%.*

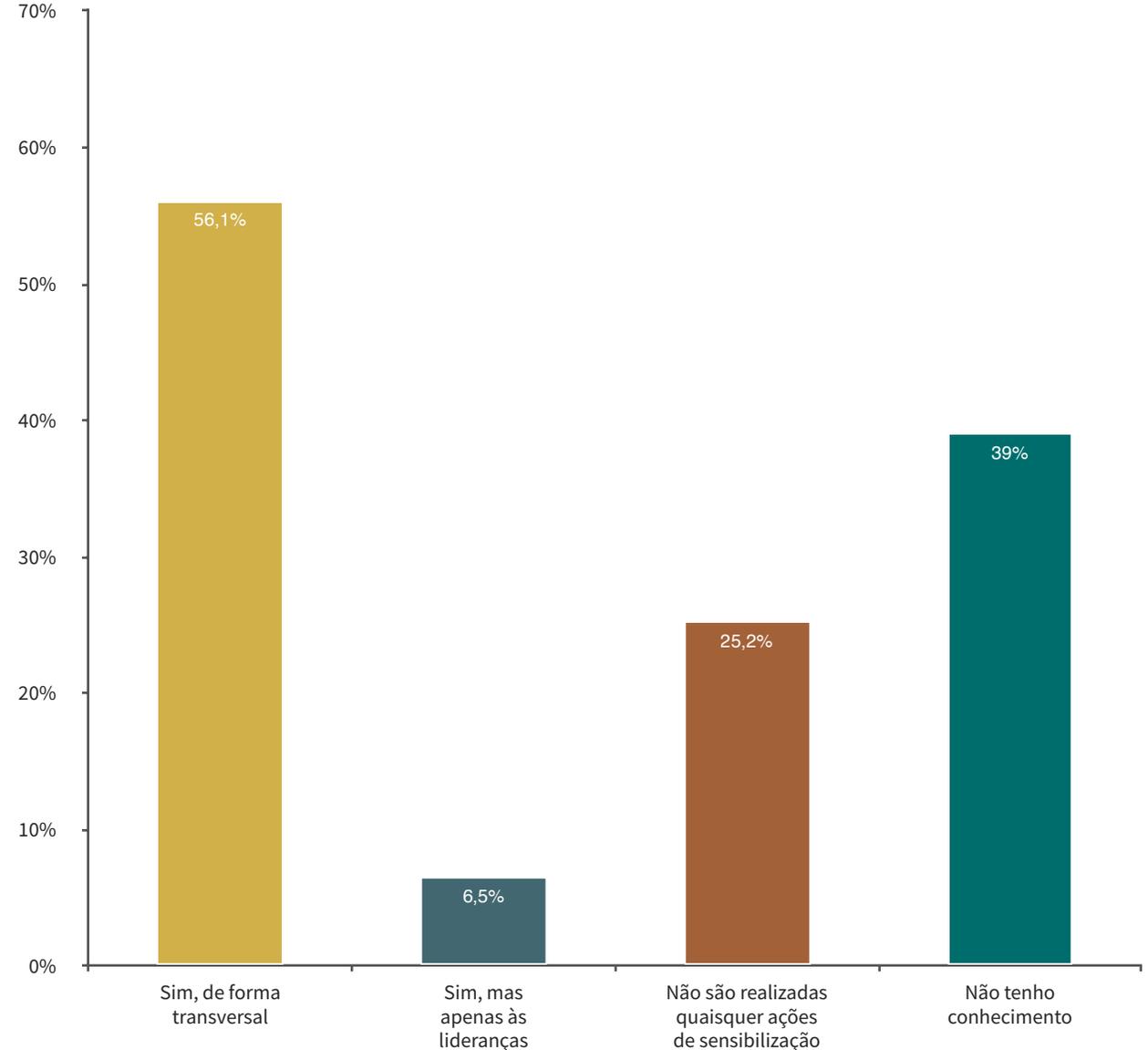


**A área financeira é a mais escrutinada (69,9%)**, logo seguida pelas compras – departamentos tipicamente associados a movimentações significativas de capital, em especial nas grandes empresas. No fim da tabela aparece a área jurídica, abaixo de departamentos como a qualidade ou o marketing. Esta leitura global deve, contudo, ser decalcada na realidade de cada organização, já que **as áreas críticas variam em função do setor de atividade**, dimensão e geografias, entre outros.



P31

**A sua empresa realiza ações de sensibilização (formações, divulgação das normas internas por meio de suportes físicos ou digitais, etc.) sobre os riscos de fraude e corrupção junto de todos elementos da organização (membros do CA, diretores e colaboradores)?**

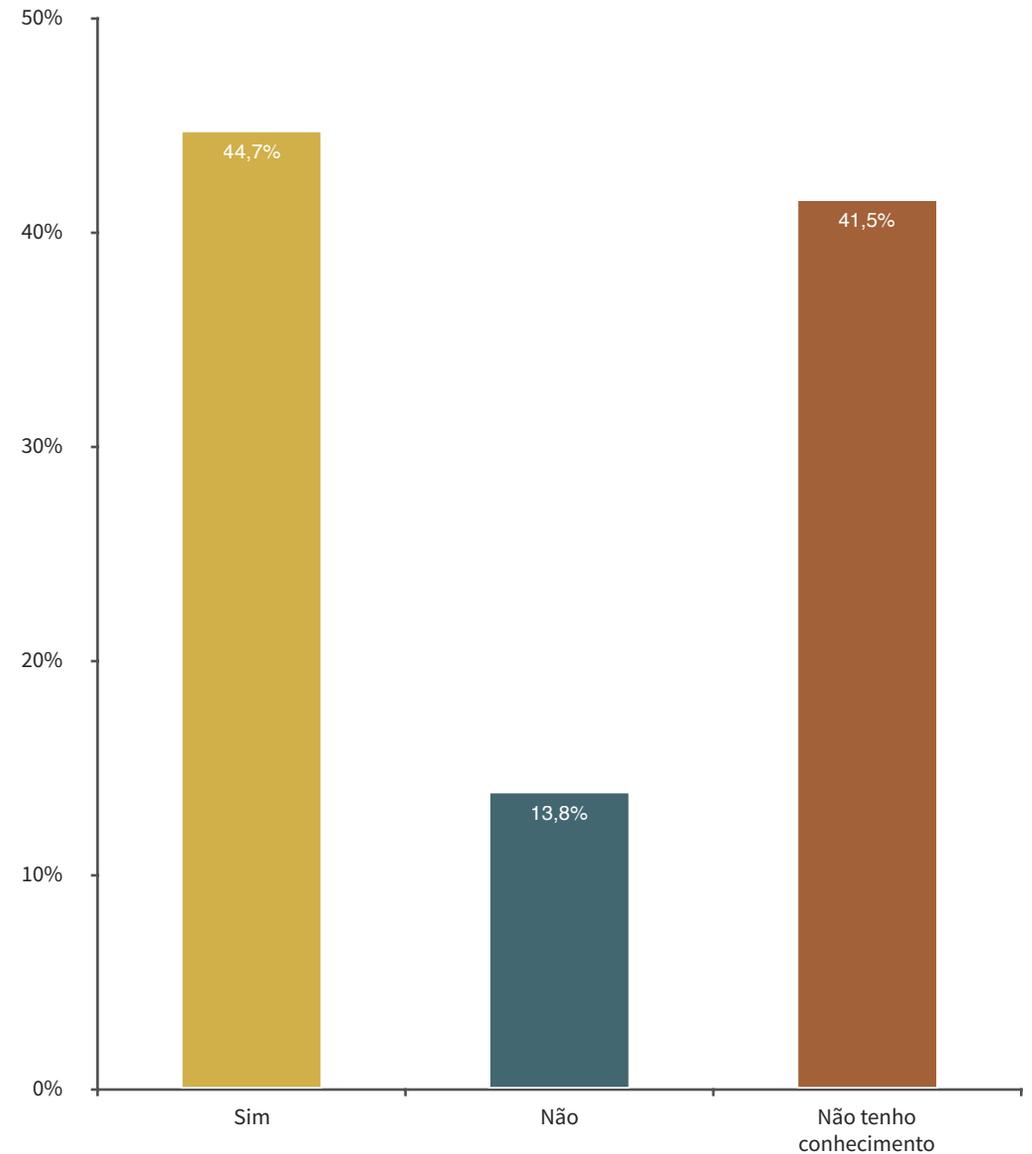


Apesar da maioria dos inquiridos identificar as ações de sensibilização como uma prática corrente nas suas organizações, **56,1% é um valor muito baixo, se considerarmos a importância e urgência do tema.** O facto de apenas metade das organizações atuarem proactivamente nesta partilha de conhecimento é um sinal do **muito que está por fazer na luta – objetiva – pela transparência.**

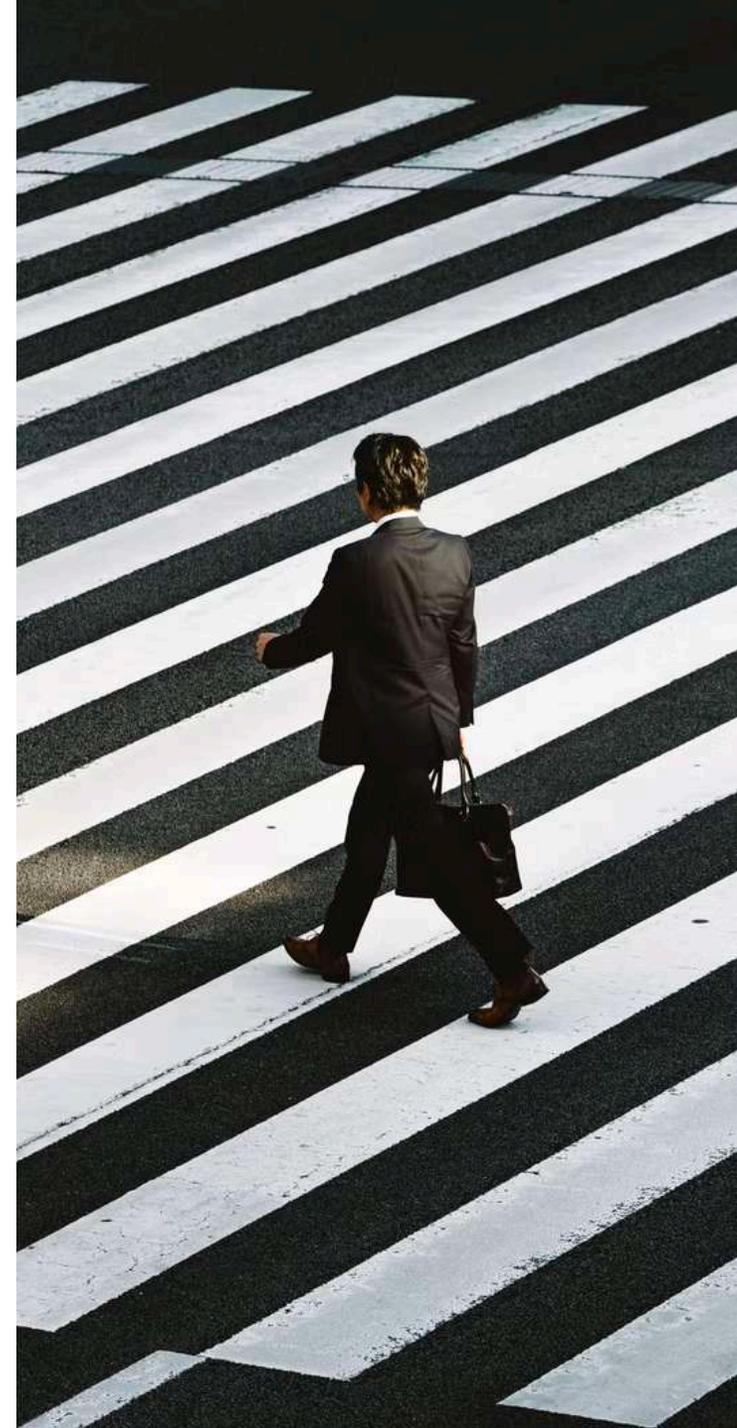


P32

**O programa anticorrupção da sua empresa proíbe especificamente contribuições políticas ou obriga à sua divulgação pública?**



Depois de a classe política ter sido identificada como a principal promotora da corrupção no país, é compreensível que as organizações procurem resguardar-se relativamente a **associações menos claras e aos riscos reputacionais que as mesmas podem representar**. Mais uma vez, a percentagem de gestores que desconhece este quadro regulatório específico (41,5%) rivaliza com os que estão certos da sua existência (44,7%), o que denota o **longo caminho que falta percorrer para que estas medidas se tornem efetivas**. A este respeito, os donativos a partidos políticos são uma das atividades que urge regular.



# Recomendações



# Recomendações



## 1.

### Cultura de transparência

A primeira e, porventura, mais efetiva medida de combate à corrupção é **incorporar na cultura da organização valores como a confiança, a transparência e a conduta ética**. Estes princípios tornam-se acionáveis quando materializados na comunicação interna, nos processos, no reporte e na relação com os diferentes grupos de interesse. A implementação de **códigos de conduta e programas de *whistleblowing*, auditados por entidades independentes** e alinhados com as especificidades do negócio, permitem definir uma matriz de comportamento esperado e **respetivas consequências em caso de incumprimento**. Do ponto de vista operacional, é igualmente importante que se **externalize, tanto quanto possível, o acompanhamento de casos de corrupção na empresa**, para garantir a eficiência dos canais de denúncia e a criação de um ambiente seguro para os denunciantes.

Paralelamente à garantia de neutralidade para quem participa no processo, é fundamental aplicar uma lógica de **reforço positivo**, que possa inspirar os pares a seguir esse caminho. Do mesmo modo, a valorização desta conduta vai reforçar na organização a ideia de que “o crime não compensa” e que a **responsabilização dos infratores é efetiva**.

Por serem mecanismos de reforço à transparência, esta abordagem **reflete-se necessariamente na reputação das organizações e na confiança que os stakeholders depositam na sua atividade** – crédito que pode valer o benefício da dúvida num cenário de crise.

# Recomendações



## 2.

### Sensibilização e comunicação

As respostas a várias perguntas deste estudo denotam o **desconhecimento dos inquiridos relativamente à forma como as empresas abordam a corrupção** – indicadores preocupantes que podem estar a comprometer o sucesso destes programas. Sublinhamos, por isso, que tão importante como formalizar o combate à corrupção é garantir que **todos os intervenientes têm conhecimento das ferramentas disponíveis e que estão criadas as condições para as pôr em prática**. Esta capacitação deve recorrer à discussão de casos concretos e, sempre que possível, a episódios identificados na própria organização (ainda que possam não ser identificados como tal). A este respeito, importa aplicar à formação o filtro da geografia e calibrar a mensagem em função do quadro de valores dos colaboradores que a estão a receber.

Por ser um fenómeno frequente, e não raras vezes desvalorizado, é fundamental clarificar **que tipo de iniciativas são consideradas irregulares** e incentivar os colaboradores a reportá-las recorrendo, por exemplo, a **canais de denúncia**. Outra iniciativa esclarecedora seria dar a conhecer o impacto da corrupção nos resultados financeiros da empresa e, por consequência, na sua reputação.

# Recomendações

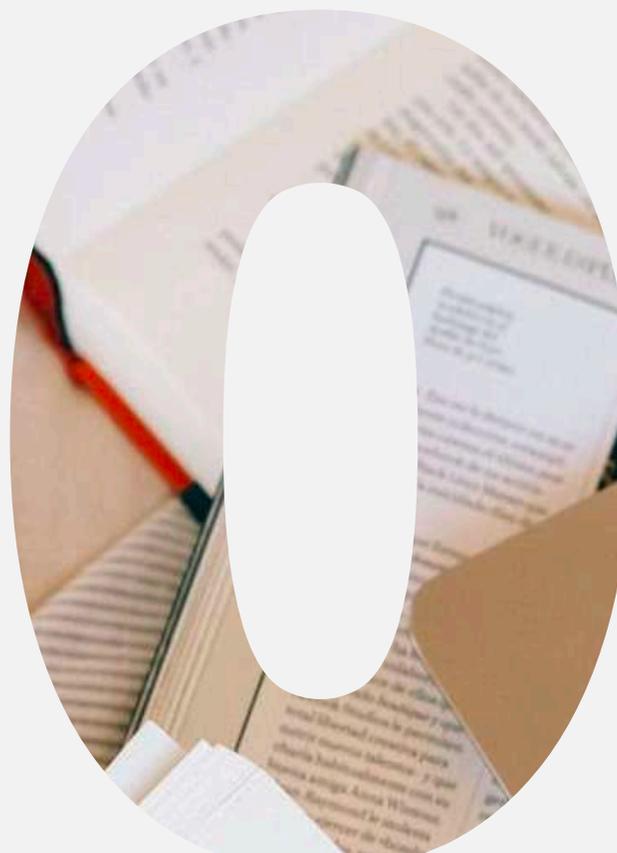


## 3.

### Vencer a impunidade

Embora a corrupção seja um tema presente na agenda das organizações portuguesas, dizem-nos os resultados deste barómetro que **ficam muitas vezes por conhecer os resultados** das denúncias e restantes medidas de incentivo à transparência. Paradoxalmente, prevalece a ideia de que **é mais provável um denunciante sofrer represálias do que um prevaricador ser punido**, círculo vicioso que pode estar a comprometer o sucesso da demanda. Assim, vencer este sentimento de impunidade passa, antes de mais, por um compromisso de **rigor e idoneidade** no apuramento destes delitos e respetiva **responsabilização**. Finalmente, **comunicar com clareza** as consequências dessa intervenção representa para as empresas duas importantes conquistas: por um lado, a **dissuasão de episódios semelhantes no futuro**, por outro, a **confiança e participação ativa dos vários grupos de interesse na senda pela transparência**. Numa altura em que a opinião pública tende a considerar as empresas “farinha do mesmo saco”, este investimento na diferenciação é particularmente importante para distinguir o trigo do joio e garantir, metafórica e objetivamente, a prosperidade da colheita.

# Ficha Técnica





## Amostra

O presente estudo foi elaborado com base nas respostas obtidas através de um questionário aplicado a vários quadros diretivos e intermédios (N=123), ou seja, um painel de interlocutores privilegiados. A distribuição dos participantes por categoria profissional é apresentada na Tabela 1. Os dados foram recolhidos entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022, através da aplicação surveymonkey.

O questionário incluiu 5 questões de resposta aberta, que foram processadas com recurso ao software MAXQDA. A resposta a estas questões era facultativa. A percentagem de não respostas (valores omissos) variou entre 3% (N=4) e 46% (N=56). O questionário incluiu, também, um conjunto de questões sociodemográficas e organizacionais/laborais. Para este grupo de questões de carácter opcional, a percentagem de não respostas variou entre 0,8% (N=1) e 12,2% (N=15).

|  | Amostra |
|--|---------|
|  | %       |
| <b>Função que desempenha</b>               |         |
| Administração (Presidente, CEO, C-Level)   | 33,3    |
| Direção/Coordenação                        | 50,4    |
| Membro da equipa                           | 16,3    |
| <b>Setor de atividade</b>                  |         |
| Indústria                                  | 13,0    |
| Energia e água                             | 6,5     |
| Construção e atividades imobiliárias       | 4,9     |
| Comércio                                   | 9,8     |
| Transportes e armazenagem                  | 2,4     |
| Alojamento e restauração                   | 1,6     |
| Informação e comunicação                   | 13,0    |
| Outros serviços                            | 48,8    |
| <b>Número de colaboradores em Portugal</b> |         |
| 1-10                                       | 13,8    |
| 11-25                                      | 8,9     |
| 26-50                                      | 7,3     |
| 51-100                                     | 7,3     |
| Mais de 100                                | 62,6    |

BARÓMETRO REP. CIRCLE | KEPLER



# Corrupção e transparência em Portugal



março 2022



## **M O R A D A**

Rua José Fontana, 1 - 1º Esq

2770 - 101 Paço de Arcos, Oeiras

PORTUGAL

## **C O N T A C T O S**

[repcircle@lift.com.pt](mailto:repcircle@lift.com.pt)

(+351) 214 666 500

