

**GP**  
 Engenharia e Construção, Lda.  
 Tel: 239 737 312  
 Telex: 251 239 730 821 P  
 Fax: 239 737 302  
 www.gpcoimbras.com  
 Avenida Manuel de Sá da Costa, 7-2º  
 3045-219 Coimbra

# Campeão

das Províncias

PREÇO 0,75€ | 2ª SÉRIE | AND 10 | Nº 517 | 1 ABRIL DE 2010

DIRECTOR LINO VINHAL | www.campeozprovincias.com | telef. 239 497 750 | fax 239 497 759

**BASCOL**  
 construção



**Dentalsol**  
 Clínica Dentária



MEDICINA DENTÁRIA  
 IMPLANTOLOGIA  
 CIRURGIA ORAL  
 ORTODONCIA  
 PRÓTESES DENTÁRIAS  
 BRANQUEAMENTO  
 DIAGNÓSTICO GRÁTIS

Telefone: 239 812 305  
 Telemóvel: 914 531 516  
 Email: dentalsol@seph.pt  
 Site: www.dentalsol.pt

Morada: Urbanização Encosta do Sol, Lote 7  
 Loja N, Alqueves, 3045-203 Coimbra

Abundam os projectos para a área da Saúde em Coimbra

## Nova clínica em gestação para junto do Pediátrico

Os projectos na área da Saúde pululam em Coimbra, aparentemente indiferentes à crise económica, a ponto de parecer pertinente o "Campeão questionar se haverá o risco de a



fatura ficar pelo caminho. A última novidade prende-se com a provável instalação (vide foto) de uma nova clínica a jusante das futuras instalações do Hospital Pediátrico.

Página 18

Entrevista / Paulo Morgado

### Corrupção é um resíduo das sociedades democráticas

Reputado especialista em questões relacionadas com os crimes económicos, a corrupção e a ética empresarial, Paulo Morgado, administrador delegado da Capgemini Portugal, admite que é impossível acabar com a corrupção, fenómeno que caracteriza como "resíduo das sociedades democráticas". Se a Justiça é incapaz de lidar cabalmente com este tipo de crimes, a solução, defende, passa por travar este difícil combate fora dos tribunais.



Páginas 4 e 5

Embora tenha contrato com a Brlisa até 2011

### André Villas Boas mais próximo de Alvalade

É ideia fixa. O Sporting não desiste de contratar André Villas Boas. O ainda treinador da Académica/OAF já tinha sido a primeira opção para substituir Paulo Bento, mas a operação acabou por falhar e a escolha de recurso foi Carlos Carvalhal. Continua na página 11

"Face oculta"

### Terá havido três planos para controlo da TVI

A tentativa de compra da TVI à empresa espanhola Prisa começou por envolver o Taguspark, cujo administrador não executivo Rui Pedro Soares era gestor da Portugal Telecom (PT), apurou o "Campeão". Continua na página 11

**SEGHISA**  
[www.seghisa.pt](http://www.seghisa.pt)

**TONERECICLA**  
 tinteiros • toners • filas  
[www.tonerecicla.com](http://www.tonerecicla.com)

**Coimbrageste**  
 Gestão | Contabilidade  
 Fiscalidade  
 Rua João do Ruão | Edifício Sofia  
 2º andar | 3000-229 Coimbra  
 Telf.: 239 825 596 | Fax 239 838 249

**climábitus**  
 assistência técnica  
 AQUECIMENTO • VENTILAÇÃO  
 AR CONDICIONADO • PAINÉIS SOLARES  
 ENERGIAS ALTERNATIVAS  
 LO HITACHI • Gree • JUKKA  
 Tel: 23 481 29 | Fax: 23 481 27 | [info@climabitus.com](mailto:info@climabitus.com)

**vêti** De 7 de Abril  
 T-shirt Senhora  
 Cereja que  
 o verão  
 sendo mais  
 BONITA  
 4,95€  
 239 443 070

**QUINTA DO VALE**  
 Casamentos  
 Baptizados  
 Bodas  
 Lançamentos de Produtos  
 Aniversários  
 Rua da Estrada Real, 1  
 3040-478 Almaguês  
 Coimbra  
 Telem.: 968 072 995  
 917 385 542  
[www.quintadovale.net](http://www.quintadovale.net)  
[quintadovale@live.com.pt](mailto:quintadovale@live.com.pt)

Sindicatos Independentes,  
 um Sindicato de Classe!

**FUNDO DE PENSÕES  
 QUADROS BENEAMOS**  
 A Presidência do Hon.  
 A Sra. D. Maria do Carmo  
 Resende de Sá, Direcção  
 para os Assuntos e Serviços

**ATENDIMENTO  
 JURÍDICO**  
 Serviço gratuito  
 para os nossos sócios

**SAMS-QUADROS**  
 Serviços de Saúde  
 com Qualidade Certificada  
 N.º 239 826 229 461

Rua Ferreira Borges, n.º 154, 2.º FL. - 3000-119 COIMBRA, Tel: 239 834 745 Fax: 239 838 743 [coimbr@sqd.pt](mailto:coimbr@sqd.pt)

Hóspedes: 1500 | 14 0408

Paulo Morgado

# “É impossível acabar completamente com a corrupção”

Fenómeno que medra no terreno fértil onde política e negócios andam de mãos dadas, a corrupção não vai desaparecer enquanto não for encarada como um mal que deve ser cortado pela raiz. Paulo Morgado, autor dos livros “O Corrupto e o Diabo” e “Contos de Colarinho Branco”, duas obras onde a corrupção e o crime económico surgem escarpelizados sob a forma de caricatura mordaz, admite que é impossível limpar completamente as nossas sociedades deste vil fenómeno. Encarada a evidência, se a Justiça é incapaz de lidar cabalmente com a corrupção e outros crimes de colarinho branco, o administrador delegado da Capgemini Portugal considera que é melhor que o combate seja travado fora dos tribunais, eliminando as causas do problema e responsabilizando, publicamente, de forma clara e transparente, quem serve mal a coisa pública ou se deixa enredar nas teias da corrupção.

GERALDO BARROS

**Campeão das Províncias (CP)** – Como é que surge o interesse pela temática da ética empresarial e do combate à corrupção?

**Paulo Morgado (PM)** – Acredito que todos os gestores deviam ter um papel de responsabilidade social. Alguns já começam a demonstrar essa preocupação. O combate pela transparência e contra a corrupção é uma ambição minha, enquanto gestor. Por outro lado, o desempenho dessas funções permite-me ter conhecimento de mecanismo de controlo que são utilizados na gestão privada e que podem ser transpostos para a administração pública.

**CP** – A análise que faz ao fenómeno da corrupção é diferente do comum. Retira-a, por exemplo, do campo de implicações meramente jurídico...

**PM** – Sim, de facto. É verdade que existe muita gente da área do Direito a desempenhar cargos políticos e públicos

O Direito Penal e a legislação é, para essas pessoas, o único método de controlo destes fenómenos. O facto de eu ser gestor significa que, antes de mais, tenho de estar dentro das organizações. Como gestor, ao criar mecanismos de transparência e controlo de resultados, consigo ter uma visão diferente, complementar às questões levantadas pelo Código Penal e do Processo Penal que, infelizmente, são geradoras de dificuldades acrescidas no combate à corrupção.

**CP** – A disponibilidade para cometer alguns atropelos à lei com o intuito de obter mais-valias está, de alguma forma, enraizada na cultura portuguesa?

**PM** – Não tenho dados que me permitam afirmar isso. Mas há uma coisa que é importante reter. Normalmente, quando as pessoas falam contra a corrupção, fazem-no mais por inveja do que por indignação, reconhecendo que está a haver prejuízo efectivo para todos nós. Aquilo que nos devia mover no combate à corrupção é a indignação verdadeira e sincera e não a inveja de quem está a obter benefícios ilegalmente. São duas coisas bem diferentes.

**CP** – Apesar de muito se falar sobre a corrupção parece haver uma aparente incapacidade para acabar com ela. Estamos a fazer o que é necessário ou andamos a fazer de conta que queremos resolver um problema que toleramos?

**PM** – Era possível fazer mais do que aquilo que estamos a fazer. Como? Reconhecendo, de uma vez por todas, que o Direito e o Código Penal não são

o único meio de combate à corrupção. Têm de existir outros mecanismos, designadamente, aqueles que são aplicados nas empresas privadas, que permitem transparência sobre a boa ou má gestão dos dinheiros públicos. É por essa via que depois podemos fornecer informação aos jornalistas sobre coisas concretas. Se casos concretos de má gestão comessem a sair nos jornais, havia muito mais pudor da parte de quem pudesse estar a prevaricar. Se os jornais agarrarem em coisas que são publicadas oficialmente, é muito complicado que depois alguém venha pressionar para que não as divulgue. Já outra coisa bem diferente é a imprensa descobrir, por portas e travessas, de terminada informação, que por vezes tem interesses ocultos. É preciso retirar do sistema judiciário o controlo da corrupção, ou seja, fornecer à imprensa informação relevante para quem pratica esse fenómeno.

medo da exposição pública da sua má gestão.

Por norma, não

“ Aquilo que nos devia mover no combate à corrupção é a indignação e não a inveja de quem está a obter benefícios ilegalmente. São duas coisas diferentes. ”

me pronuncio sobre casos concretos, que são veiculados pela imprensa. E dito de outra forma, não relevo a vertente do escândalo que faz escola na imprensa, de destruir reputações alheias. Não é esse o caminho. Por isso defendo que a informação que deve ser transmitida à imprensa seja objectiva, suportada por dados económicos e financeiros concretos, que comprovam a boa ou má gestão.

**CP** – Quer dizer que a publicação de leis, a criação de comissões e a elaboração de planos de prevenção contra a corrupção não é um caminho que dê resultados práticos?

**PM** – Acredito muito pouco em planos de prevenção contra a corrupção. São instrumentos meramente processuais. Dizer que se tem um plano de prevenção contra a corrupção não vale nada. Eu até posso ter esse dito plano e, ao mesmo tempo,

ter um comportamento completamente contrário ao que lá consta. Se não houver auditores independentes a verificar a conformidade entre a acção e o que é exigido nesse plano de prevenção, de nada vale.

**CP** – Foi ouvido pela Comissão Eventual Contra a Corrupção. Conseguiu perceber se há uma vontade política efectiva de resolver o problema da corrupção?

**PM** – Não sei. Aparentemente sim. Aliás, foi para isso que foi criada essa comissão. Já é um passo em frente que se tenha reconhecido que há outros mecanismos – e não apenas a lei – para controlar a corrupção. O mais difícil é perceber até que ponto é que os contributos que foram dados pelas várias pessoas que foram ouvidas nessa comissão vão ser implementados. Essa é a grande questão.

**CP** – O cidadão comum fica com a ideia de que quando se quer mostrar serviço, independentemente dos resultados, cria-se uma comissão...

**PM** – De facto, eu também tinha essa ideia. Mas a verdade é que nesta comissão, como aliás deve suceder com outras, há actas e vídeos que registaram as várias contribuições. O meu

testemunho e sugestões, bem como de outras pessoas que foram ouvidas, está integralmente disponível e dis-

ponível no sítio da Assembleia da República. Acho que há verdadeiramente a vontade de resolver o problema – não é apenas mostrar serviço – porque, com estas audições, criou-se o ónus de, no futuro, os responsáveis políticos não poderem dizer que não sabiam como é que as coisas se faziam. Apresentei alguns mecanismos de controlo de actividade das empresas privadas que podem ser aplicados no sector público, logo, quem esteve nessa comissão nunca poderá dizer que desconhecia esse tipo de soluções.

**CP** – Criar uma equipa especializada em combater a corrupção, um grupo restrito com poderes alargados e capacidade de intervenção no terreno, não seria mais profícuo?

**PM** – Isso é uma das coisas que a doutora Maria José Morgado defende e com a qual eu concordo, nomeadamente, a necessidade de uma maior especialização dos tribunais. É impossível acabar completamente com a corrupção. Há todo um conjunto de factores que contribuem para que, mesmo em pequena escala, existam sempre casos de corrupção.

**CP** – O esforço deve então concentrar-se na eliminação das situações que estão na origem deste fenómeno e não na corrupção propriamente dita?

**PM** – Exactamente. Não se consegue eliminar completamente porque a corrupção é um resíduo das sociedades democráticas. Mas se conseguirmos agir sobre as situações que levam à sua existência, então estamos a combater, efectivamente, a corrupção. Entre os factores que potenciam este fenómeno, estamos a falar, antes de mais, de uma Justiça que não funciona como deve ser e que não está preparada para lidar com a corrupção. Há também a questão dos abusos de poder, factores relacionados com as eleições e o clientelismo – porque há muito pagamento de favores quando um governo está em funções –, o próprio peso do Estado e a especulação, essa coisa de comprar por um e vender por dez, obtendo mais-valias quase por decreto. Entre as causas, levanta-se também a questão da reciprocidade e dos brandos costumes, ou seja, o facto do fenómeno da corrupção, em si, não ser encarado como censurável. Mais difícil ainda é conviver



CORRUPÇÃO

com a hipocrisia que rodia o fenómeno da corrupção. Toda a gente fala sobre ele e diz que o quer combater mas depois disso não se vê, não se traduz em medidas efectivas. Por último, ainda a questão relacionada com a imprensa, que não actua com a liberdade desejável com que deveria actuar, devido a um conjunto de circunstâncias que não se ultrapassam facilmente.

**CP** – A expressão “rouba mas faz” é ouvida com alguma frequência. O cidadão comum olha para a corrupção com demasiada tolerância porque acha que não o afecta ou, simplesmente, fecha os olhos desde que haja obra feita?

**PM** – Essa é uma ideia generalizada e tem algum fundamento. São sobretudo as pessoas mais pobres que dizem isso e é compreensível. Mas essas pessoas são as mais pobres porque houve concentração de riqueza numa minoria, muitas das vezes, devido a fenómenos de compadrio. Esta situação só vai mudar quando as pessoas começarem a perceber que os dirigentes são os primeiros a dar o exemplo ético na forma como gerem o dinheiro que é de todos nós. É uma questão de mentalidade, que tem de ser incorporada. De pouco vale mais leis ou molduras penais. A Justiça não funciona nem pode funcionar bem, com

“ Se casos concretos de má gestão começassem a sair nos jornais, havia muito mais pudor da parte de quem pudesse estar a prevaricar. ”

toda a papelada para trás e para a frente, processos que prescrevem...

**CP** – Enquanto membro do conselho consultivo do Governo para o Plano Tecnológico reconheceu nele um instrumento precioso para as polícias e um meio dissuasor dos casos de corrupção. De que forma?

**PM** – As Tecnologias de Informação e o Plano Tecnológico têm dois grandes contributos a dar ao combate à corrupção. Em parte, o Simplex já tornou as coisas mais automatizadas e, portanto, menos dadas a fenómenos de corruptela. Isso é de saudar. Outro passo a dar – e é importante que avance – é a informatização dos tribunais e do procedimento da Justiça. Só quem nunca entrou num tribunal ou num gabinete de um magistrado do Ministério Público é que não vê aquelas pilhas de papel. Trata-se, sobretudo, de simplificar procedimentos administrativos e automatizar a comunicação entre polícias, Ministério Público e tribunais.

**CP** – Considera que o efeito mais pernicioso da corrupção é destruir a competitividade de uma

economia, travando a sua capacidade de modernização. Estamos apenas a falar de concorrência desleal ou os efeitos são mais devastadores e reflectem-se quer no sector privado quer no público?

**PM** – A corrupção destrói aquilo que são as regras do mercado. Veja o caso das multinacionais. Acontece muitas vezes não estarem no círculo de amigos dos países onde se instalam e, por isso, vêm recusadas propostas mais competitivas em detrimento de outras menos vantajosas.

Há uma cadeia de favores que é preciso pagar. Este tipo de situações destrói a «méritocracia» e os mecanismos de mercado. Na economia em que vivemos, se destruímos os mecanismos de mercado, deixa de ser a mão invisível económica e passa a ser dominante a mão visível da política.

**CP** – Há excesso de intervenção do Estado, potenciando, inadvertidamente, alguma corrupção pela tentativa de escapar ao controlo apertado das entidades reguladoras?

**PM** – De facto, em geral, o Estado intervém excessivamente. Não quer dizer que esta intervenção excessiva seja de forma premeditada. O que acontece é que as empresas que estão na esfera do Estado representam interesses muito importantes e os gestores públicos acabam por entrar nessa

roda de favores e contrapartidas. Isto não é uma realidade exclusiva de Portugal mas sim de qualquer país democrático.

**CP** – Mas quando o Estado deixa funcionar livremente o mercado, sucedem situações como a que precipitou a actual crise...

**PM** – Não estou de acordo com isso. Acho que o Estado tem e deve ter um papel regulador. Aquilo que falhou não foi a economia mas sim a falta de controlo, ou seja, não foi o Estado enquanto fornecedor ou empresa que falhou, mas sim os mecanismos de regulação. Concordo que exista um Estado com competências para regular e fiscalizar, mas não concordo que esse mesmo Estado seja também produtor e intervenha, enquanto empresa, no processo de oferta e de procura, funcionando como um concorrente em condições desleais para as demais empresas que operam no mercado.

**CP** – Qual é o papel que cabe aos empresários no desenvolvimento do país e no combate à corrupção e outros crimes de colarinho branco?

**PM** – É fundamental que os empresários portugueses não se deixem apanhar nesta malha de troca de favores. Devem perceber que, se hoje são eles a receber, um dia terão de pagar. A única maneira de escapar a estes meandros é tentar ser o mais competente possível. Não há outra forma. Os empresários devem estar atentos aos fenómenos de corrupção e concorrência desleal e, quando os detectarem, denunciar e reclamar.

## E AINDA

“A corrupção é um fenómeno global. Fazer um favor e receber outro é a coisa mais humana que existe”.

“Os fenómenos de corrupção tanto ocorrem em Portugal como em qualquer outra parte do mundo, em qualquer altura e em qualquer lugar”.

“Diz-se que a Administração Pública é diferente porque não visa o lucro, mas o dinheiro é igual. Aliás, recai sobre o gestor público maior ónus de gerir bem o dinheiro do que sobre o privado”.

“Boa parte das decisões com grande impacto financeiro são tomadas fora da alçada das instituições que foram feitas para as proteger e evitar os fenómenos de corrupção. Basta ver que não é na Assembleia da República que se tomam essas decisões”.

“Sou profundamente contra os julgamentos em praça pública, com violação do segredo de Justiça. Hoje em dia, quando recai sobre alguém a sua suspeita, seja ela qual for, essa pessoa tem o ónus – muitas vezes inultrapassável – de reabilitar a sua reputação”.

“Há empresas que resistem e lutam contra a corrupção mas também há aquelas que desistem de investir num determinado país porque não estão para compactuar com isso. (...) Quem não entra nessa roda de favores e de negócios menos claros tem de lutar mais para conseguir os mesmos resultados”.

“A intervenção excessiva do Estado nas empresas cria um campo de colocação de pessoas a nível partidário, com os problemas que daí advêm. Ajudas-me a eleger e eu pago-te a seguir. É assim que funciona”.

“Se os mecanismos estatais de controlo das instituições financeiras tivessem funcionado, teria sido evitado aquilo que aconteceu”.

“Há pessoas que ainda acham que para terem qualquer coisa na vida têm de ser espertalhões e darem o golpe. Respeito muito os operários porque sabem bem o que custa ter alguma coisa. Sai-lhes do pêlo”.

“Se vier outro PEC e lhes forem novamente à carteira, talvez as pessoas comecem a perceber que o combate à corrupção não deve ser levado através da inveja mas sim porque, já perceberam, mais tarde ou mais cedo, lhes vai sair do bolso”.

“Podemos confiar na Justiça? Depende. Imagine um processo em que a razão está do meu lado mas a Justiça, por excesso de papelada, deixa prescrever... Não vou é confiar por decreto. Não tive a educação de ser um aliado com as instituições”.

“Neste momento, como não se consegue provar nada, quem corrompe não está nada preocupado que digam que é corrupto. Aliás, até se faz de vítima porque sabe, à partida, que não vão conseguir provar nada”.

“Era possível irmos muito mais longe [no combate à corrupção], sobretudo se se acabasse com este estado de hipocrisia”.

“O que leva alguém a ser um bom ou mau gestor não é o medo de ir para a cadeia, mas sim a exposição que a sua acção tem, designadamente, a possibilidade de vir a saber-se junto dos trabalhadores, clientes, fornecedores e meio financeiro, entre outros”.

“ Acredito muito pouco em planos de prevenção contra a corrupção. São instrumentos meramente processuais. ”

## P E R F I L

## Do estudo da negociação à corrupção

Paulo Morgado é natural de Leira, mais propriamente da aldeia de Boavista, onde nasceu a 10 de Outubro de 1963. Casado, quatro filhos, da infância, a recordação de alguém que passava mais tempo na rua do que entre quatro paredes. O seu pai tinha várias empresas e, ainda jovem, habitou-se a acompanhar o progenitor nessas andanças. Assim se justifica, em parte, o interesse pelas áreas da Gestão e Finanças.

Em Coimbra, a pretexto da apresentação do livro “Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas”, da autoria de Filipe Almeida, o administrador delegado da Capgemini Portugal, Paulo Morgado, reputado especialista em questões relacionadas com a corrupção, crime económico e ética empresarial, falou ao “Campeão” sobre o que o levou a estudar este complexo fenómeno, cujos efeitos se reflectem quer no sector privado quer no público. Na verdade, passou a interessar-se mais particularmente por estas realidades depois do mestrado em Finanças, na Université Catholique de Louvain (Bélgica). Entre 1992 e 1993, a propósito de uma tese sobre as Pequenas e Médias Empresas, investigou algumas vertentes da área da negociação e daí resultaram dois livros, “O Processo Negocial” (1994) e, anos mais tarde, “Cem Argumentos” (2003). Percebe então que muita da argumentação utilizada pelas empresas estava para além da lei e decide aprofundar o estudo. “Foi

um trajecto natural que começou na negociação e me levou à corrupção”, explica Paulo Morgado. Com invejável currículo académico, abordando as áreas do Direito, Finanças, Banca, Administração e Gestão de Empresas, entre outras, o desafio para escrever sobre o tema dos crimes de colarinho branco e o fenómeno da corrupção ganhou força em 2005, a pretexto da sugestão de um artigo sobre este assunto para o Jornal de Negócios. Na mobilização de Paulo Morgado para este tema foi, também, determinante a participação de Maria José Morgado, directora do Departamento de Investigação e Acção Penal de Lisboa, que assina o prefácio do livro “Contos de Colarinho Branco” (2005). É neste contexto que surge, mais recentemente, “O Corrupto e o Diabo” (2007), outra obra inspirada onde o humor ajuda a explicar o fenómeno da corrupção e a mobilizar-nos na luta contra ela. Conciliar a vida familiar com a exigente profissão e as inúmeras solicitações resume-se a uma questão de organização, disciplina, concentração e delegação de competências. “Não sou uma pessoa inacessível”, sublinha Paulo Morgado. Por agora, os tempos livres são dedicados ao mestrado em Filosofia. “Por vezes o conhecimento precisa de uma vertente menos prática, é preciso algo mais, para percebermos para onde é que estamos a seguir. Esse é um bom exemplo da aplicação da filosofia em áreas que, à partida, nada têm a ver”, confessa.