

Conflitos de interesse

Reflexões ao regime do pós-emprego público

PEDRO NUNES

RESUMO: *No regime jurídico aplicável às situações de pós-cessação de funções (post-public employment) dos cargos políticos e altos cargos públicos refere-se que os titulares de órgãos de soberania e titulares de cargos políticos não podem exercer, pelo período de três anos, contado da data de cessação das respectivas funções, cargos futuros que possam, eventualmente, colidir com o regime de incompatibilidades e, em particular, que possam provocar um conflito de interesse. O presente artigo pretende fazer um resumo e, além disso, integrar reflexões éticas com o estado da arte dessas mesmas situações.*

Palavras-chave: Pós-emprego Público, Conflito de Interesse, Período de Reflexão

TITLE: **Conflicts of interest. Reflections on the post-public employment regime**

ABSTRACT: *The legal regime applicable to the post-public employment situations states that the individuals who have held political positions, elected or appointed, cannot exercise, for a period of three years, from the end of their appointments or election, futures position that could possibly collide with the regime of incompatibilities, in particular, which may cause a conflict of interest. This article intends to make a synopsis and also make some reflections about the state of the art in such systems.*

Key words: Post-public Employment, Conflicts of Interest, Cooling-off Period

PEDRO NUNES

pnunes@ipca.pt

Doutorado em Gestão, ISCTE-IUL. Professor Coordenador na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Investigador do CEPESE (Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade) da Universidade do Porto.

PhD in Management (ISCTE-IUL). Professor at the School of Management, Polytechnic Institute of Cávado and Ave. Researcher at CEPESE (Center for Population and Economics Society Studies, University of Oporto).

INTRODUÇÃO

Para efeitos do presente artigo presume-se que o conceito de «conflito de interesse» é o conflito que poderá sobrevir entre o «interesse público» e o «interesse privado» quando estão envolvidos titulares de cargos políticos, nomeados ou eleitos, e os altos cargos públicos de livre designação do poder político onde, um dos denominadores, pode ser potencialmente capaz de exercer influência, individual ou não, directa e indirectamente, e que afecte os seus deveres e responsabilidades. «Conflito de interesse» é um conceito social, político, económico, cultural e jurídico (Demmke *et al.*, 2007), carregado de controvérsia e ambiguidade (OCDE, 2006a, 2006b). A compreensão, pelos menos nas duas últimas décadas, do que poderá abranger aquele conceito está em constante evolução, apesar dos esforços significativos no aperfeiçoamento dos padrões da moralidade pública.

O «conflito de interesse» é, geralmente, descrito como uma situação em que alguém, numa posição de confiança (*interesse público*), incluindo os políticos, têm outros interesses profissionais ou pessoais que se sobrepõem aos primeiros (Gençkaya, 2009), sendo que a maioria das ofensas no pós-emprego público (*post-public employment*) ocorre quando os titulares de cargos públicos, eleitos ou não, usam informações ou contactos adquiridos quando estão no Governo ou serviços dependentes, para se beneficiarem, ou beneficiarem outros, depois de abandonarem esses mesmo cargos (Kernaghan, 2007) ou do sector público em geral (acrescentámos nós).

Existem países, no entanto, com detalhes muito nítidos em matéria de regulamentação legal para disciplinar o «conflito de interesse» mas, na generalidade, é uma substância ainda muito pouco desenvolvida. Na literatura da OCDE (2003, 2006a, 2006b) onde se tem vindo a enfatizar o conceito, descreve-se o fenómeno como o conflito existente entre os deveres públicos (*interesse público*) e os interesses privados dos agentes públicos e a oportunidade que, aqueles, *ex-post*, têm de poder influenciar de forma indevida a sua *performance* e os seus deveres e responsabilidades ou, mais em concreto, obscurecer o dever público em favor de interesses privados, tornando nebulosa a separação entre aqueles interesses. Acrescente-se, ainda, que os textos da OCDE (*idem*, 2003, 2005), configuram os «conflitos de interesse» como sendo *reais*, *percebidos* e *potenciais* (Figura 1, p. 139). Para estas dimensões, embora muito abstractas, há autores que consideram que o «conflito de interesse» assume muitos e variados tipos, como se pode ver na Figura 2 (ver p. 140), a que Kernaghan (2007) dá o devido destaque.

Em última instância, o «conflito de interesse» no serviço público é tão antigo como a própria Administração Pública, sendo que o problema, e os estudos assim o indicam, se trata de um fenómeno político e jurídico (Gençkaya, 2009), argumen-

FIGURA 1
Tipos de «conflitos e interesses»

Real	Envolve um conflito directo entre os deveres e responsabilidades dos funcionários e agentes públicos e a existência de interesses privados. O indivíduo está numa posição de ser influenciado pelos seus interesses privados, na realização do seu trabalho
Potencial	Surge quando o indivíduo tem interesses privados que possam colidir com as suas funções públicas futuras. O indivíduo está numa posição onde pode ser influenciado no futuro pelos seus interesses pessoais
Percebido ou Aparente	Pode existir ou ser percebido, parecendo que os interesses particulares do indivíduo podem influenciar indevidamente as suas funções. O indivíduo está em condições aparentes de ser influenciado por interesses particulares

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de OCDE (2003, 2005) e Gençkaya (2009).

tando-se, com certeza, que se poderá tratar de uma situação, não uma acção, uma vez que o servidor ou agente público poderá ver-se numa situação de «conflito de interesse» sem que para isso actue corruptamente (*idem*, 2009).

É ainda possível, segundo alguns autores (Demmke *et al.*, 2007) caracterizar o «conflito de interesse», basicamente em três categorias, ou regimes, extensiva à grande maioria dos países (destacando-se, neste caso, apenas as situações de pós-emprego público, uma vez que o autor apresenta outras situações): (i) «Abordagem restritiva» (proibição de exercer uma determinada profissão depois de sair do cargo em que havia «conflito de interesse»; impondo-se o designado período de reflexão ou, na terminologia anglo-saxónica, o *cooling-off period*); (ii) «Abordagem moderada» (onde não existem regras ou deveres de informação ou notificação quando se assume uma nova posição ou cargo; no *cooling-off period*); e, (iii) «Abordagem suave» (sem regulamentação). Gençkaya (2009) argumenta que os «conflitos de interesse» se dividem do ponto de vista do «interesse», em duas categorias¹: «interesses pecuniários» e «interesses não pecuniários».

Assim, o «conflito de interesse» no sector público é particularmente importante porque se não é reconhecido e identificado claramente e de forma apropriada, pode

FIGURA 2
Exemplos de tipologias de «conflito de interesse»

Uso dos recursos e meios privados do empregador para vantagem pessoal	Por exemplo: roubo de materiais de escritório para uso doméstico. Uso de software que está licenciado para a entidade patronal e usá-lo para fins pessoais e/ou de interesses privados
Trabalhar noutra local concorrente ao seu empregador e/ou clandestino	Por exemplo: criação de uma empresa concorrente. Ficar com os clientes que não consegue, ou não tem tempo para atender na sua entidade patronal
Uso de informações confidenciais	Por exemplo: comprar imóveis que sabe, por antecipação, vão ficar sobrevalorizados
Self-dealing	Por exemplo: uso da posição ou cargo público para garantir um contrato com uma empresa sua, ou mesmo uma empresa que esteja na posse de um outro familiar
Aceitar benefícios	O suborno é um exemplo. Quando um indivíduo aceita ou pede uma contrapartida (financeira ou não) para realizar determinada tarefa
Pós-cessação do emprego	Por exemplo: entrar, após cessação de funções, na mesma área de negócio ou serviços em que trabalhava antes, fazendo até <i>lobby</i> junto dos funcionários da anterior empresa ou serviço
Tráfico de influência	Quando, por exemplo, um indivíduo solicita benefícios em troca de influência junto de um determinado partido político para promover interesses privados

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de Kernaghan (2007) e Patbrnarakul (2005).

comprometer a integridade das decisões dos principais agentes e funcionários do Estado (OCDE, 2005), agências governamentais, parcerias público-privadas, o Governo em particular, porque o fenómeno é uma questão complexa que reflecte questões de natureza estrutural de toda e qualquer sociedade civilizada, ou não.

O DILEMA

Claramente, e para além dos cargos de eleição, todos os sistemas de funcionalismo público contemplam a existência de cargos ou postos de livre designação política ou de confiança pessoal dos membros do governo, na mais alta hierarquia da Administração Pública, em particular nos departamentos ministeriais. Trata-se de pessoal que não adquire estabilidade e que deveria renunciar ao cargo quando se produz a desvinculação do ministro ou superior hierárquico imediato.

Assim, não existe, com substância, nos países analisados, legislação que limite ou enumere a proporção que pode ou deve representar o pessoal de livre designação política, excepto nos cargos de eleição. No entanto, é possível encontrar um itinerário lógico, legislativo, no caso de Portugal, assim como noutros. Existindo, deste modo, alguns requisitos, que podem limitar aquele perímetro, tais como:

- Organização ministerial (leis orgânicas dos vários governos constitucionais);
- Estrutura organizativa de cada instituição ou serviço (leis orgânicas das direcções-gerais, inspecções-gerais e secretarias-gerais, por exemplo);
- Massa salarial disponível para efectuar escolhas ou designações políticas;
- Limitação dos cargos de confiança a determinados níveis; e,
- Indicação normativa (jurídica) de quais os postos que podem ser cobertos com tal procedimento (caso português).

O sistema de governação da Administração Pública requer novas formas do exercício do poder político em democracia, afigurando-se desde logo uma série de relações entre política e Administração, envolvendo os seguintes actores:

- Por um lado aqueles dirigentes que desempenham apenas funções políticas ou, pelo menos, comprometidos com a agenda política; e, por outro,
- Aqueles que, sem estarem comprometidos por esta agenda política seguem, em parte, objectivos e estratégias traçadas por aqueles; e, por último,
- Aqueles que desempenham a função estritamente ausente do factor político.

A clássica dicotomia Wilsoniana e, em particular, a relação entre ministros e funcionários públicos (burocracia) não é um assunto novo na área da Administração Pública (Brans *et al.*, 2002) ou como refere Jacobsen (2001) a relação entre políticos e burocratas e, em particular, a distribuição do poder entre as esferas é um clássico na ciência política desde Max Weber e Woodrow Wilson. A dicotomia entre políticos e burocratas é, em todo o caso, mais uma expressão do que uma realidade (...) (Popik, 1998), embora se paute, nas relações do sector público com o privado, pela não existência de estratégias e atitudes bem definidas sobre o «conflito de interesse» e de incompatibilidades, em particular no regime de pós-emprego público.

Se, por um lado, são os políticos que tomam decisões, por outro, também são os burocratas quem as executa e que, muitas vezes, são quem influenciam, fortemente, as decisões dos próprios políticos. É, de resto, a posição de Shergold (1997) acrescentando que os burocratas são uma simples parte da máquina do Estado, acrescentando que a transformação do serviço público transcende as barreiras ou limites da política.

A teoria que viria a desencadear a problemática sobre a relação entre políticos e burocratas foi a teoria clássica da separação de poderes (Machado, 1999). Conforme argumenta o autor, «a evolução das funções dos políticos e dos burocratas são produto da progressiva expansão do poder dos burocratas em desempenhar funções que antes residiam apenas na esfera de actuação dos políticos». É, pois, uma evidência que a formulação e a implementação das políticas públicas dependem, em grande medida, do equilíbrio no relacionamento entre políticos e burocratas (Pollitt, 1990). Parece, pois, inquestionável que os agentes em confronto terão obviamente que conviver em um ou outro cenário, numa ou noutra imagem, com menor ou maior grau de participação e/ou subordinação mas, com um enorme equilíbrio de relacionamento.

A reafirmação de uma dimensão política sobre a dimensão burocrática exige amplos esforços para levar a reforma administrativa à Administração Pública (Machado, 1999), esforços esses que, se acredita, derivam implicitamente do «paradigma da Escolha Pública», que defende que o poder dos políticos, em especial dos que compõem os órgãos executivos públicos, deve ser aumentado à custa da diminuição do poder da burocracia, referindo-se a este propósito (Peters *et al.*, 1999) que, para controlar o poder da burocracia, ou burocracias, se sugere um conjunto de actuações, a saber:

- Manipulação das estruturas, criando gabinetes que complementem as estruturas existentes e tradicionalmente dominadas pelos funcionários;
- Controlo do recrutamento nos postos mais elevados;
- Tentar mudar as atitudes e a cultura das pessoas que ocupam os postos mais elevados e de maior responsabilidade, independentemente do recrutamento se fazer por critérios políticos ou não; e
- Alterar o nível em que se tomam as decisões.

O estudo da relação entre política e burocracia ganha maior relevância no âmbito dos níveis mais elevados da Administração Pública, em particular os dirigentes, na medida em que as mudanças propostas mundialmente para alterar o aparelho estatal requerem a construção de «coligações» entre as lideranças políticas partidárias e/ou vinculadas ao Governo e os ocupantes de cargos de alta

direcção/dirigentes. Há poucas indicações de como ocorre o equilíbrio dos ditames da burocracia com os da política. Ao contrário, procura-se geralmente estabelecer uma resposta tecnocrática como solução, tentando separar radicalmente a actuação técnica dos funcionários de carreira, considerada meritocrática, do padrão imposto pelos políticos, classificado quase sempre como clientelista (Loureiro *et al.*, 1998).

Apesar do que se alega, é hoje consensual que a simples e única divisão do trabalho dos burocratas e dos políticos devam coexistir em duas esferas de actuação distintas, posição que vem sendo, aliás, diluída ao longo dos tempos, até por comprovação de estudos empíricos. Constata-se, assim, que se trata de uma relação mais complexa em termos de interacção.

Os burocratas vêm gradualmente ganhando espaço aos políticos na definição da missão e dos objectivos e orientação política e, por sua vez, os políticos têm cada vez mais necessidade de se imiscuírem ou envolver nos problemas da Administração e da gestão. Deste modo, o burocrata como executante neutro na óptica do desenho de Weber e de Wilson, em que não participa na elaboração das políticas públicas tem, assim, cada vez menos consistência. Os estudos empíricos de Aberbach, Putnam e Rockman (1981) introduziram um conjunto de imagens que reflectem uma interacção bem mais consistente do que a adentrada por Weber e Wilson. Um pouco mais longe vai o modelo de James Svara (1999) em que o autor constrói um modelo (1985) a que chama de *Dichotomy-Duality-Model*. Trata-se de um arquétipo inspirado no clássico modelo de decisão e no clássico modelo de Weber (Hansen *et al.*, 2002).

Apesar do que se expõe, hoje parece abandonada a ideia de separação radical entre política e Administração (burocratas) (Jacosen, 2001). Políticos e burocratas são vistos como duas esferas que se encaixam. Freitas do Amaral (2002) salienta que a política e a Administração Pública não são actividades insensíveis uma à outra, já que a Administração Pública sofre de influência directa da política. Em regra, toda a Administração Pública, além de actividades administrativas, é também execução ou desenvolvimento de uma política. Mas, por vezes, é a própria Administração que se sobrepõe à autoridade política, por qualquer razão enfraquecida ou incapaz, caindo-se, então, no exercício do poder pelos funcionários (situação a que Max Weber chamou de burocracia e Galbraith tecnocracia (idem, 2002). Permanecem, apesar disso, algumas dúvidas, já que a distinção entre política e Administração no plano das ideias é mais ou menos consensual, sendo que no plano prático e do quotidiano nem sempre é tarefa exequível ao nível do seu entendimento.

Na literatura (ver por exemplo Bouckaert *et al.*, 2000) podem encontrar-se vários estudos empíricos que pretendem dar resposta à complexidade das «relações entre os políticos e burocratas». Apesar daquela complexidade é possível categorizar, de modo geral, os seguintes tipos ou modelos para aquela relação:

- Separados, razoavelmente politizados (Finlândia, Alemanha e Holanda);
- Fortemente politizados (Bélgica e Itália);
- Separados (Canadá e Irlanda);
- Separados, alguns politizados (Dinamarca);
- Integrados, fortemente politizados (França);
- Separados, ligeiramente politizados (Japão, Noruega e Austrália);
- Separados, não politizados (Nova Zelândia e Reino Unido); e
- Separados, progressivamente politizados (Suécia).

Muitos países, na sua generalidade, e com uma rigidez variável, detêm um sistema legal de regulação mais rigorosa para o pessoal que ocupa cargos políticos do que para os restantes funcionários ou agentes, não implicando, por si só, que estes últimos também não se encontrem obrigados a alguns condicionamentos, nomeadamente o regime de incompatibilidade ou, eventualmente, a qualquer tipo de restrição.

De resto e ao nível das restrições em actividades políticas, da parte dos titulares de cargos políticos e altos cargos públicos pode dizer-se que (OCDE, 1998): (i) Podem participar em debates públicos e políticos. Situação comum ao México, Holanda, Nova Zelândia (com ressalva ao conflito com o interesse público e o código de conduta), Suécia, Suíça, EUA e Austrália (aqui com algumas recomendações a propósito do código de conduta), Áustria, Bélgica, Finlândia. Sendo expressamente proibido na Turquia e na Irlanda. Com algumas restrições, nomeadamente para os códigos de conduta e regras profissionais, estão o Reino Unido, Canadá, Dinamarca, França, Alemanha e Japão; (ii) Serem membros de partido político. Não há restrições em nenhum dos países assinalados, com excepção da Irlanda, Turquia e do Japão onde é proibido. Existem, contudo, algumas restrições no Reino Unido; e, (iii) Serem cidadãos elegíveis em actos eleitorais ou disputarem eleições nacionais (Governo) mantendo a qualidade de dirigentes (ressalvando-se a sua suspensão para o caso de Portugal). A situação é proibida no México, Turquia, Reino Unido, EUA, Austrália, Irlanda e Japão. Sem restrição para a Holanda, Suécia, Suíça, Áustria, Bélgica, Finlândia, França e Islândia. Com algumas restrições para Nova Zelândia, Noruega, Canadá, Dinamarca e Alemanha. De destacar que se presta especial atenção ao nível político, incluindo o parlamento (Itália, Japão, Nova Zelândia e Portugal), (OCDE, 2000), membros de gabinetes (Itália, Japão, Nova Zelândia, Portugal e Espanha).

PERÍMETRO DO «CONFLITO DE INTERESSE»: O CASO PORTUGUÊS

As disposições relativas a inexistência de «conflito de interesse» ou regime jurídico de incompatibilidades e impedimentos de titulares de cargos políticos e de altos cargos públicos aparece referenciado, disperso por vários diplomas legais, dos quais se destacam as mais importantes e atualizadas referências, a saber: Lei n.º 9/90, de 1 de Março, Lei n.º 56/90, de 5 de Setembro, Lei n.º 28/95, de 18 de Agosto, Lei n.º 42/96, de 31 de Agosto, Lei n.º 64/93, de 26 de Agosto, Lei n.º 39-B/94, de 27 de Fevereiro, Lei n.º 12/98, de 24 de Fevereiro, DL n.º 196/93, de 27 de Maio e DL n.º 71/2007, de 27 de Março.

Neste contexto, e para o caso português, constata-se que em toda a legislação se faz, sempre, referência aos seguintes cargos:

- «Cargos políticos de eleição»²;
- «Cargos políticos de livre designação»³; e,
- «Altos cargos públicos de livre designação política»⁴.

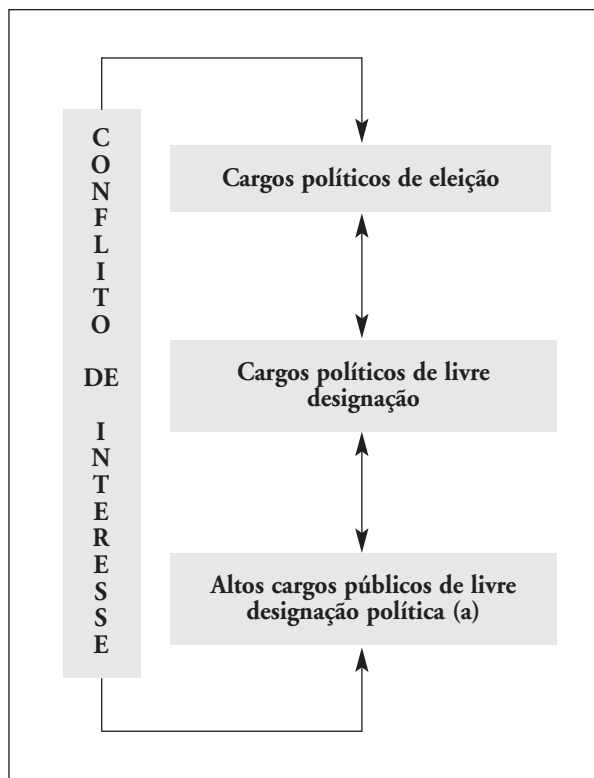
De tudo o que fica exposto, conclui-se que dos grupos e cargos em referência (cargos políticos e altos cargos públicos), se faz alguma confusão conceptual com outras especificidades. Dito de outro modo, os diplomas legais não são claros na separação de: «Cargos políticos de eleição» (embora aqui seja fácil encontrar o itinerário e/ou significado); «Cargos políticos de livre designação, de confiança política»; e, «Altos cargos públicos de livre designação, de confiança política». A pouca clareza persiste nos dois últimos grupos.

De todo o modo, e para efeitos do presente artigo, os cargos que estarão envolvidos serão os três grupos assinalados na Figura 3 (p. 146) e que prestam serviço, a qualquer título, no sector privado e que foram detentores de um dos cargos assinalados na referida Figura⁵.

TIPOS DE OFENSA NO PÓS-EMPREGO PÚBLICO

Para Kernaghan (2007) existem várias situações (que configuram tipologias) de ofensas que poderão ocorrer após a cessação de funções (sendo que poderão surgir quando se deixa o cargo público ou, eventualmente, quando se regressa a um novo cargo público diferente do primeiro), a saber: influência na busca de novo emprego; lobbying pós-emprego; «mudar de lado» (político); uso de informações privilegiadas; e emprego de ex-funcionários ou agentes públicos. Assim, e de acordo com o mesmo autor (idem, 2007) a gestão do «conflito de interesse» no pós-emprego público (ou cessação de funções) decorre (e ocorre) principalmente quando os funcionários e

FIGURA 3
Perímetro do conflito de interesse



agentes públicos estão a trabalhar no e para Governo, depois de deixarem o Governo, nas relações de actuais funcionários com ex-funcionários e nas organizações privadas que empregam ex-funcionários e agentes públicos.

Regular, e até gerir, as situações de ofensa ao regime pós-cessação de funções tende a ser mais difícil do que nas situações em que o «conflito de interesse» ocorre durante o exercício da função, porque os crimes no regime de pós-emprego público conquanto sejam cometidos por funcionários e agentes públicos que, embora estejam fora da Administração Pública, movem-se em termos de influência muito para além do próprio controlo do Governo. As restrições podem, muito mais facilmente, serem aplicadas a actuais funcionários e agentes e titulares de cargos públicos, do que àqueles que cessaram funções. Em qualquer caso a panóplia de «conflitos de interesse» (Figura 4, p. 147) é bastante numerosa o que torna o seu controlo ainda mais difícil.

FIGURA 4

Potenciais «conflitos de interesse» em potenciais situações

Violação dos princípios gerais no exercício de uma actividade pública	Recebimento de presentes	Recebimento de benefícios
Actividades políticas	<i>Lobbies</i>	Protecção de nomeações para amigos e familiares
Representação e actuação em nome e para países estrangeiros	Posse de informações importantes	Filiações com sindicatos ou ordens profissionais para interesse pessoal
Associações, ONG, empresas e organizações sem fins lucrativos	Relacionamentos	Envolvimento num segundo emprego ou trabalho que esteja em conflito com as funções públicas
Outras actividades profissionais	Uso de posição ou cargo para ganhos pessoais	Pós-cessação de funções (pós-emprego)
Emprego futuro	Posições honorárias	Interesses financeiros
Diferentes responsabilidades para diferentes actores	Desvio de propriedades e fundos do governo	Convites para festas, férias, jantares e participações em eventos

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de Demmke et al. (2007).

No movimento (relação) entre o sector público e o sector privado é bem conhecida a expressão *revolving door*. É neste movimento de actores (público e privado) que existe tal fenómeno (Figura 5, p. 148). Grandes executivos de empresas privadas e de grupos de interesse têm até relacionamentos muito próximos (íntimos) com instituições governamentais, em especial os que regulam sectores de actividade que lhes são próximos ou que, potencialmente, lhes aporta interesse.

Nesta decorrência e perante o exposto, o interesse pela ética assume particular importância como parte da solução e, talvez, como possível solução para com-

FIGURA 5
Fenómeno do *Revolving door*

Governo-Sector Privado	Governo-Lobbies	Sector Privado-Governo
↓	↓	↓
Quando os funcionários públicos mudam para o sector privado (mais lucrativo) em que podem usar a sua anterior experiência no governo e as relações aí estabelecidas – podendo acontecer enquanto estão nesse serviço ou após deixar o cargo - para beneficiar indevidamente o seu novo empregador	Movimento dos decisores para se tornarem bem pagos. Uso de informações e ligações com ex-funcionários para fazer avançar interesses corporativos dos clientes	Nomeação de executivos e <i>lobbies</i> das empresas para postos chave em órgãos governamentais ou de agências. Esse fenómeno conhecido como «porta-giratória» pode estabelecer e condicionar a formulação de políticas que tendem a condicionar a actividade do governo

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de Demmke et al. (2007).

portamentos menos adequados e inoportunos no regime de pós-emprego público.

Existem vários métodos que estão disponíveis para controlar, ou pelo menos minimizar, o fenómeno da «porta giratória» (*revolving door*) e que têm implicações no «conflito de interesse». Esse controlo pode ser exercido (Young, 2006), de entre outras, por medidas que contemplem uma legislação que obrigue à divulgação de bens e rendimentos, à divulgação e transparência de interesses pessoais e familiares, nomeadamente a situação de possíveis incompatibilidades profissionais e pessoais, etc.

Em muitos países da OCDE existem várias combinações de mecanismos, especialmente aqueles que têm como objectivo sensibilizar para a garantia da transparência, que são implementados com alguma eficácia para evitar o «conflito de interesse» (Demmke et al., 2008, *apud* Gençkaya, 2009) (Figura 6, p. 149).

Por exemplo, no conjunto de países da UE assinalados na Figura 7 (ver p. 150), pode ver-se que apenas um agregado de 11 países possui políticas ou regulamentos que

FIGURA 6

Normas comuns em matéria de «conflito de interesse»

Políticas de divulgação e registo de interesses	Mecanismos de acompanhamento e execução (comités ou comissões de ética)	Corpo de regras, códigos, normas e princípios (a maioria destes instrumentos enumera uma série de restrições e proibições)	Requisitos de formação e educação
---	---	--	-----------------------------------

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de Demmke et al. (2007) e Gençkaya.

abrangem o regime do pós-emprego público para os que cessam funções no Governo e apenas seis países para os que cessam funções no Parlamento, existindo, mesmo assim, um número significativo de ausência de informação e não regulação da situação, tornando a condição do pós-emprego público, ao nível das políticas, muito fragilizada em países-membros da UE (Figura 7, p. 150).

Como já se referiu, o fenómeno do «conflito de interesse» está relacionado com a ética ou, pelo menos, com a falta dela, o que potencialmente leva a mais e maior corrupção. Tal facto contribui, inequivocamente, para ameaçar e criar barreiras ao desenvolvimento nacional (Pathranarakul, 2005). Neste entendimento, deverão ser propostas medidas específicas que: encorajem os líderes de todas as organizações a agirem como catalisadores para a mudança e reforço de melhoria dos mecanismos da deontologia profissional, melhorando, ao mesmo tempo, a integridade na gestão das organizações públicas e privadas; e, coloquem o problema do «conflito de interesse» na agenda nacional, de forma a desenvolver sérios esforços na sua implementação, quer ao nível do indivíduo, quer ao nível organizacional, incrementando orientações para a gestão do «conflito de interesse» no serviço público (organizações políticas e governamentais).

PERÍODO DE REFLEXÃO (COOLING-OFF PERIOD) VERSUS REGIME DO PÓS-EMPREGO PÚBLICO (POST-PUBLIC EMPLOYMENT)

Admite-se que o problema do cumprimento, ou não, do período de reflexão (*cooling-off period*) está para além das regras ou regulamentos legais que se possam estabelecer. Sem se dissentir está, também, o problema da ética (ausência de comportamentos éticos) que, do mesmo modo, não fica resolvido apenas pelos códigos de conduta ou quaisquer outros regulamentos legais, mesmo que em abundância. Assim, e

FIGURA 7 Políticas sobre «conflito de interesse» nos membros do Governo e do Parlamento dos países-membros da UE

	AUT	BEL	BGR	CYP	CZE	DNK	EST	GRC	DEU	ESP	FRA	HUN	IRL	ITA	EST	LTU	LUX	MLT	NLD	POL	PRT	ROM	SWE	SVN	SVK	GBR	
Code of conduct	G	x	x	na	na	x	x	na	x	x	x		x			x	na	na	x			x	x	x	na	x	
	P		x	na	na	x	na	na	x	na	x		x			x	na	na	na	x			x	x	na	na	
Constitution	G	x		na	na	x	x	na	x	x	x	x			x	x	na	na	na	x					na		
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x					na		
Law	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x	x	x	x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	na	x	na	x	na	x	x	x	x	x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Regulation	G	x		na	na	na	na	na		na							na	na	na	x				x	na	x	
	P			na	na	na	na	na		na							na	na	na	x				x	na	na	
Decree Law/act of Parliament	G		x	na	na	x	na	na		na							na	na	na	x			x	na	na		
	P			na	na	na	na	na		na							na	na	na	x			x	na	na		
Activities	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	na	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Declaration of income	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x	x	x	x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x	x	x	x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Gifts	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Missions	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Travels	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Post Employment	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				na	x		
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				na	x		
Confidentiality	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Professional loyalty	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
Impartiality	G	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	
	P	x	x	na	na	x	x	na	x	na	x	x			x	x	na	na	na	x				x	na	x	

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de Demmke et al. (2007) apud Genççayna (2009).

apesar da ocorrência de multiculturalismos presentes nas várias formas de governação, a solução não está por si só, e por mais ou menos rígido que seja o sistema, no estabelecimento de um período temporal de um mês ou, até, num período ilimitado de «reflexão» (Figura 8).

O *cooling-off period*⁶ deverá ser proporcional à potencial gravidade e risco do «conflito de interesse» no pós-emprego público. Como se refere em Gely *et al.* (2001) (...), há uma variação substancial de país para país, e também dentro dos países nos vários níveis de Administração Pública, do cumprimento dos prazos e limites adoptados para evitar crimes no pós-emprego público, embora o seu cumprimento seja mais efectivado para os altos cargos políticos do que os restantes agentes e funcionários.

Na tentativa de combater irregularidades em áreas funcionais da gestão pública, vários países da OCDE promoverem a implementação de programas de ética, em par-

FIGURA 8
Período de reflexão (*Cooling-off period*)

6 Meses	Noruega
1 Ano	Canada, Irlanda, Polónia e Eslováquia
2 Anos	Japão, Coreia, Holanda, Turquia e Reino Unido
5 Anos ⁷	França e Alemanha
Sem tempo limite ⁸	Áustria, Bélgica, Dinamarca, Luxemburgo e Suécia

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de OCDE (2006a)

ricular de mecanismos de transparência e de responsabilização, que pretendem apoiar o comportamento ético dos funcionários através de uma mistura de regras e incentivos gerenciais (UNPAN, 2004). Vários instrumentos se têm desenvolvido para prevenir o «conflito de interesse», embora as proibições e restrições devam ser encaradas como soluções temporárias (OCDE, 2006a), exigindo-se sempre atenção ao fenómeno. Reconhecem-se, para alguns países, alguns desses exemplos de prevenção e forma de evitar o «conflito de interesse» (Figura 9, ver p. 152).

Como se conhece, a maioria (85% sim, 14% não) dos países da OCDE adoptou um conjunto de procedimentos ao nível das proibições e restrições no regime de pós-emprego público. Apesar disso, aquele aumento formal de mecanismos (códigos de legislação primária e secundária, de conduta, e outros documentos jurídicos ou do-

FIGURA 9
Instrumentos que previnem o «conflito de interesse»

Restrições a possibilidade de um segundo emprego ou emprego auxiliar
Declaração de IRS
Declaração de bens pessoais
Declaração de bens de família
Declaração de presentes recebidos
Segurança e controlo de acesso a informações internas
Declaração de interesses privados relevantes para a gestão de contratos
Declaração de interesses privados relevantes para a tomada de decisão
Declaração de interesses privados relevantes para a participação na elaboração de políticas
Divulgação da declaração de rendimento e bens
Restrições e controlo do pós-emprego público nas empresas e ONG
Restrições e controlo das doações e outras formas de benefícios
Restrições e controlo na escolha de organizações concorrentes externas
Recusa e afastamento dos funcionários públicos de participarem em reuniões de onde possam advir conflitos de interesse
Restrições pessoais e familiares à titularidade de acções e propriedades de algumas empresas privadas

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de OCDE (2006c)

cumentos não legais) não tem traduzido, na prática, uma eficaz prevenção do «conflito de interesse». Contudo, a legislação primária tem sido a mais abundante forma de mecanismos de prevenção do fenómeno na generalidade dos países.

Mas, como argumenta Bell (2007), nenhum dos relatórios nacionais sugere que a corrupção é endémica e que se trata de um problema generalizado a todo o sistema, facto que não é abonatório para as boas práticas de combate ao fenómeno, uma vez que é do senso comum que o período de pós-emprego público é, e foi identificado,

como uma área de risco emergente nas relações público-privadas (OCDE, 2006a), sendo necessário, por isso, garantir a aplicação efectiva das regras e políticas que evitem e previnam o «conflito de interesse» no período pós-cessação de funções do emprego ou cargo público. Neste sentido, parece clara a ideia da necessidade do desenvolvimento de princípios éticos que promovam a diminuição gradual e a ausência do conflito, estabelecendo-se um conjunto de princípios ou pilares que funcionem num quadro de boas práticas (Figura 10, p. 154).

(IN) CONCLUSÃO REFLEXIVA

As causas do aumento da preocupação pública e governamental sobre o «conflito de interesse» no pós-emprego público inclui o facto do sector público ter vindo a desenvolver estreitas interações com outros sectores, o que pode resultar num aumento dos riscos para a manutenção da sua integridade (OCDE, 2009).

Determinar a extensão do fenómeno do *revolving door* e o seu efeito real sobre eventuais distorções na política pública é uma tarefa árdua. Como referem vários estudos, é difícil provar ou determinar que uma ocasionada decisão que tenha sido tomada, beneficiando ou não, tenha sido feita por uma questão de lealdade para com o empregador anterior, para agradar a si mesmo ou, até, para agradar a um potencial empregador futuro. Pode simplesmente ter sido tomada apenas a coberto da elementar visão que o funcionário ou agente tem sobre a realidade... Se assim for, é uma questão de ética ou simplesmente ideológica? Parece ser do conhecimento de todos que o fenómeno do *revolving door* é um problema de ligação de interesses privados e de interesses públicos e, em última instância, dos interesses privados e das decisões do Governo que poderão consubstanciar-se num importante instrumento de influência ou tráfico de influência. Sabe-se, assim, que a solução não passa, apenas, pela proibição ou imposição de um período temporal (período de reflexão no pós-emprego público) aos ocupantes de cargos políticos e de altos cargos públicos na Administração Pública, de livre designação do poder político. A possibilidade de poderem beneficiar, ou beneficiarem-se, das políticas que *ex ante* formularam, pode conservar-se em qualquer dos casos. Todos experienciam, assim, que a solução não passa só pelo melhoramento das leis ou regulamentos.

A pressão entre a noção tradicional de Administração Pública e da nova forma de gestão pública está a surgir, não surpreendentemente, mais nos países que não têm uma atenção especial ao problema de «conflito de interesse» porque, cada vez mais, o Estado tem mais relações com o sector privado. É, possivelmente, na área da ética e deontologia que o problema é claramente mais identificável. Não parece existir incerteza de que a cultura da ética é um factor importante para garantir que a Admi-

FIGURA 10

Factores-chave para o regime de pós emprego público

O sistema de pós-emprego público deverá conter instrumentos necessários para lidar eficazmente com os seus actuais e antecipados problemas e preocupações emergentes
Os instrumentos para o pós-emprego público devem estar ligados, sempre que possível, com os instrumentos que lidam com os conflitos de interesse no sector público e com os valores de serviço público num quadro integridade
O sistema de pós-emprego público abrangerá todas as entidades para as quais aquele fenómeno é um problema real ou potencial, e atenderá às necessidades específicas de cada entidade
O sistema de pós-emprego público abrangerá todas as áreas de risco importantes para o conflito no pós-emprego público
As restrições, nomeadamente a duração dos prazos impostos sobre as actividades dos ex-funcionários públicos, são proporcionais à gravidade do conflito no pós-emprego público
As restrições e proibições constantes do sistema de pós-emprego público são comunicadas com eficácia para todas as partes envolvidas
As autoridades, os procedimentos e critérios para a tomada de decisões de aprovação em cada um dos casos de pós-emprego público, bem como de interposição de recursos contra essas decisões, deverão ser transparentes e eficazes
A aplicação de sanções por infracções no pós-emprego público é clara e proporcional, oportuna, consistente e equitativa.
A eficácia das políticas e práticas contidas em cada sistema de pós-emprego público é avaliada periodicamente e, se for caso disso, é actualizada e ajustada às novas preocupações

Fonte: Construção e tradução própria, com informação de OCDE (2009)

nistração Pública mantenha o grau de confiança pública necessária numa democracia moderna. Assim, não detemos interrogações, absolutamente, de que a solução para garantir um pós-emprego público mais íntegro e transparente passa não só, obviamente, pelo aumento e qualidade de mais regras ou legislação primária mas, também,

por uma cultura de civilidade desde a idade precoce, pela formação e aprendizagem, como cultura de valores que promovam o interesse público num quadro ético e de moralidade, transparência e controlo, de responsabilidade individual e do exemplo pessoal. Em conclusão: uma cultura organizacional que seja intolerante ao «conflito de interesse».

NOTAS

1. Interesses pecuniários: envolvem potenciais ganhos financeiros. Interesses não pecuniários: envolvem a componente não financeira.

2. Por exemplo: Presidente da República, Primeiro-Ministro, etc.

3. Por exemplo: Membros da Alta Autoridade para a Comunicação Social, Governador e Vice-Governador Civil, etc.

4. Por exemplo: Director-geral e Subdirector-geral.

5. O *Top Public Service* (TPS) não se confunde com *Top Management Service* (TMS) já que aquele (TPS) se refere a posições políticas ou, pelo menos, de livre escolha e designação política, não se excluindo que para alguns países as duas situações (políticas e não políticas) se encontram por vezes naquele grupo de designações, enquanto o TMS é um reconhecido (normalmente) e estruturado sistema de gestão de pessoal para as posições do alto funcionalismo público, mas que não são políticas, ou pelo menos de escolha ou designação do poder político. Para o caso português, o *Top Public Service* é o equivalente aos nossos directores-gerais, secretários-gerais, inspectores-gerais e directores municipais, o *Top Management Service* é o equivalente aos nossos directores de departamento e chefes de divisão e equiparados; Sendo que ambos os subsistemas pertencem ao grupo do *Senior Public Service*. O termo *Political Civil Servants* (PCS) dado às posições do TPS não deve ser confundido com as do TPM. Aquelas, ao contrário destas, são posições administrativas (TMS) e não posições políticas (TPs). O mesmo é dizer, socorrendo-nos do caso português, que os directores-gerais e inspectores-gerais (de entre outros) fazem parte do *Political Civil Servants* e que os Directores de Serviço e Chefes de Divisão assumem-se (pelo menos desde 1997) como posições administrativas, não políticas, embora não incluídas em carreira, fazendo, da mesma forma, parte dos designados «cargos híbridos». A palavra *executive*, muito usada na América do Norte e Pacífico para designar *Top Managers* é enganadora: No Reino Unido e na Irlanda é aplicada aos níveis mais baixos do funcionalismo público onde os seus ocupantes são recrutados sem qualquer formação universitária. O adjetivo sénior pode ser confundido com alguma aparência com *seniority* (antiguidade). A expressão *Higher civil service* é muito usada para substituir a expressão *Cadres Supérieurs* e/ou *Haut Fonctionnaire* (França); e, o Senior Executive Service (SES) tem o mesmo significado que a expressão *Senior Civil Service* (por exemplo nos EUA e no Reino Unido). Normalmente designa-se para o TPS o *spoil system* e para o TMS o *merit system*.

6. Tempo de reflexão imposto ao agente ou ocupante do cargo após cessação de funções.

7. Os cinco anos de «período de reflexão», como máximo, podem ser aplicado aos funcionários públicos que deixam o serviço antes de atingirem a idade de reforma (65 anos na Alemanha). Quando os funcionários públicos deixam definitivamente o serviço público (França) não podem exercer actividades privadas, por um período de cinco anos, que são determinadas pela Administração ou, ainda, participar em empresas privadas que tenham relacionamento com o ex-empregador, OCDE (2006a).

8. Em alguns casos não há prazo fixado aplicado, porque a duração real das limitações depende da matéria específica em que o funcionário tenha participado pessoal e substancialmente (idem, 2006a).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERBACH, J. D.; PUTNAM, R. D. e ROCKMAN, B. A. (1981), *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- AMARAL, D. F. (2002), *Curso de Direito Administrativo*. 2.^a ed., v. II, Almedina, Coimbra.
- BELL, J. (2007), «Legal means for eliminating corruption in the public Services». *Electronic Journal of*

- Comparative Law*, vol 11.3, Dezembro. Disponível em <http://www.ejcl.org/113/article113-28.pdf>.
- BOUCKAERT, G.; ORMOND, D. e PETERS, G. (2000), «A potencial governance agenda for Finland». Research Reports, Ministry of Finance.
- BRANS, M.; HOET, D. e PELGRIMS, C. (2002), **Politico-Administrative Relations under Coalition Governments: the Case of Belgium**. Public Management Institute, Department of Politics, Bélgica.
- Decreto-Lei n.º 196/93, de 27 de Maio.
- Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de Março.
- DEMMEKE, M. B.; HENOKL T. K.; VAN LIEROP, T.; MOILANEN, G. PIKKER e SALMINEN A. (2007), «Regulating conflicts of interest for holders of public office in the European Union: A comparative study of the rules and standards of professional ethics for the holders of public office in the EU-27 and EU Institutions». A study carried out for the *European Commission Bureau of European Policy Advisers* (BEPA). European Institute of Public Administration.
- GELY, R. e ZARDKOOHI, A. (2001), «Measuring the effects of post-government-employment restrictions». University of Cincinnati School of Law, Texas A&M University.
- GENÇKAYA, Ö. F. (2009), «Ethics for the prevention of corruption in Turkey». Conflict of Interest. Academic Research Report. Council of Europe in co-operation with the Council of Ethics for the Public Service of the Republic of Turkey, Maio.
- HANSEN, M. K. e EJERSBO, N. (2002), «The relationship between politicians and administrators – a logic of disharmony». *Public Administration*, vol. 80, n.º 4, pp. 733-750. Disponível em <http://www2.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0576-e.pdf>.
- JACOBSEN, I. D. (2001), «Are the relations between politicians and administrators at the local level determined by the degree of central Government regulations?». Paper presented at ECPR, Joint Sessions Workshops n.º 21, Grenoble, Abril.
- KERNAGHAN, K. (2000), «Rediscovering public service: recognizing the value of an essential institution». Institute of Public Administration of Canada, 1718819, Paper for the Political Studies Association, UK, 50th Annual Conference, 10-13 Abril, Londres.
- KERNAGHAN, K. (2007), «Public integrity and post-public employment: issues, remedies and benchmarks», OECD, *Public Governance and Territorial Development Directorate*, Public Governance Committee, 2007/3, JT03226639, Paris.
- Lei n.º 9/90, de 1 de Março.
- Lei n.º 56/90, de 5 de Setembro.
- Lei n.º 64/93, de 26 de Agosto.
- Lei n.º 39-B/94, de 27 de Fevereiro.
- Lei n.º 28/95, de 18 de Agosto.
- Lei n.º 42/96, de 31 de Agosto.
- Lei n.º 12/98, de 24 de Fevereiro.
- LOUREIRO, M. R. e ABRUCIO F. L. (1998), «Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda», *Revista do Serviço Público*, Ano 49, n.º 4, 40.
- MACHADO, E. C. M. C. (1999), «A relação entre políticos e burocratas». Escola de Economia e Gestão. Braga, Universidade do Minho.
- MADISON, J. (2005), «How the revolving door undermines public confidence in Government – and what to do about it». *Federalist Paper* n.º 57, A M.
- OCDE (1998), «Managing the senior public service: a survey of OECD countries». Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris.
- OCDE (2000), «Building public trust: ethics measures in OECD countries». OCDE, *Public Management Policy Brief*, n.º 7, Paris.
- OCDE (2001a), «Managing conflicts of interest early findings of the OECD survey», State Services Commissioner's Annual Report on the State of Services, Nova Zelândia, Agosto 2000, PUMA (2001)12.
- OCDE (2001b), «Managing conflicts of interest». HRM Working Party Meeting, PUMA/HRM (2001) 12, Paris.
- OCDE (2003), «Managing conflict of interest in public service: OECD guidelines and country experiences». OCDE, Paris, p. 15.
- OCDE (2005), «Managing conflict of interest in the public sector: a toolkit». Disponível em <http://www.oecd.org/dataoecd/31/55/36587302.pdf>, accedido em 24 de Março de 2010. Howard Whitton and János Bertók of the

OECD Public Governance and Territorial Development Directorate.

OCDE (2006a), «Avoiding conflict of interest in post-employment: comparative overview of prohibitions, restrictions and implementing measures in OECD-countries». Paris, 26-27, Janeiro.

OCDE (2006b), «Guidelines for managing conflicts of interest». Paris, 2003; «OECD, managing conflicts of interest: a toolkit», Paris, 2004; «OECD, managing conflicts of interest». Paris, 6-7, Abril.

OCDE (2006c), «Conflict-of-interest and practices in nine EU members states: a comparative review». *Sigma Paper* n.º 36, *Public Governance and Territorial Development Directorate*, OECD Publishing.

OCDE (2007), «Towards better measurement of Government», *OECD Working Papers on Public Governance*, 2007/1, OECD Publishing. doi: 10.1787/301575636734.

OCDE (2009), «Post-public employment: good practices for preventing conflict of interest». Global Forum on Public Governance. *Public Governance and Territorial Development Directorate*. GOV/PGC/GF(2009).

PATHRANARAKUL, P. (2005), «Conflict of interest: an ethical issue in public and private management». Associate Dean for Planning and Development, School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangucoque. ADB/OECD Anti-Corruption Initiative for Asia and the Pacific, 5th regional anti-corruption conference, 28-30 Setembro 2005, Beijing.

PETERS, B. G. e PIERRE, J. (1999), «Politicisation of the civil service: concepts, causes, consequences». Conference on Politicisation of the Civil Service, Gotemburgo.

POLLITT, C. (1990), **Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience**. Blackwell Publishers, Oxford, Massachusetts.

POPIK, S. (1998), «Una agenda de investigacion sobre la reforma de la administracion publica en la Argentina». Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional, documento n.º 13, Julho, Argentina.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de Março.

SHERGOLD, P. (1997), «Wielding the bureaucracy for results: an Australian perspective». *Asian Review of Public Administration*, IX, (2).

SVARA, J. H. (1999), «Dichotomy and duality: reconceptualizing the relationship between policy and administration in council-manager cities». *Public Administration Review*, 45, pp. 221-232.

UNPAN (2004), «Integrity, transparency and accountability in public sector». Human Resources Management. Concept Paper 3, Março. The Division for Public Administration and Development Management of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan015390.pdf>, acessado em 26 de Abril de 2010.

VILLORIA-MENDIETA, M. (2005), «Conflict-of-interest policies and practices in nine EU member states: A comparative review». SIGMA, Support for Improvement in Governance and Management, OECD, Dezembro.

YOUNG, M. (2006), «Conflict of interest codes for parliamentarians: a long road». Law and Government Division.