



FÓRUM DE ÉTICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

10
ANOS

CONFERÊNCIA ANUAL

LIDERANÇA ÉTICA: INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO



PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:

grupo
ageas **altri**

Critical software

edp

LACTOGAL
Trabalhamos para o bem alimentar.

lipor

SUPER BOCK GROUP
EST. 1888

10
ANOS

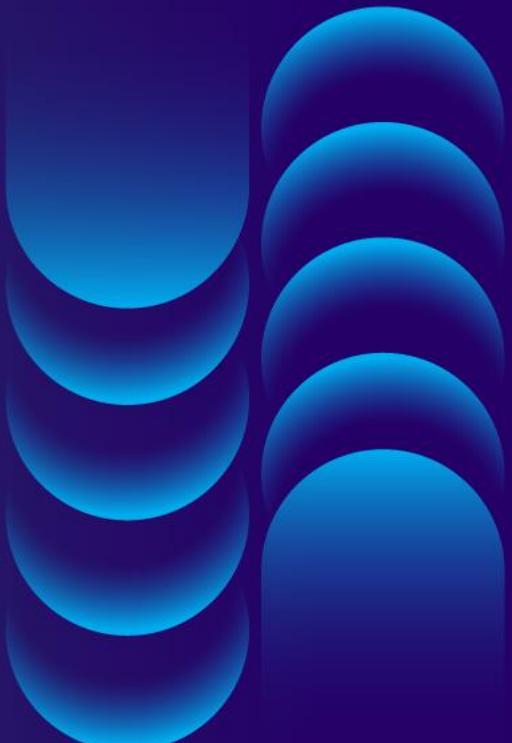
FOLLOW US





CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTE



AGENDA

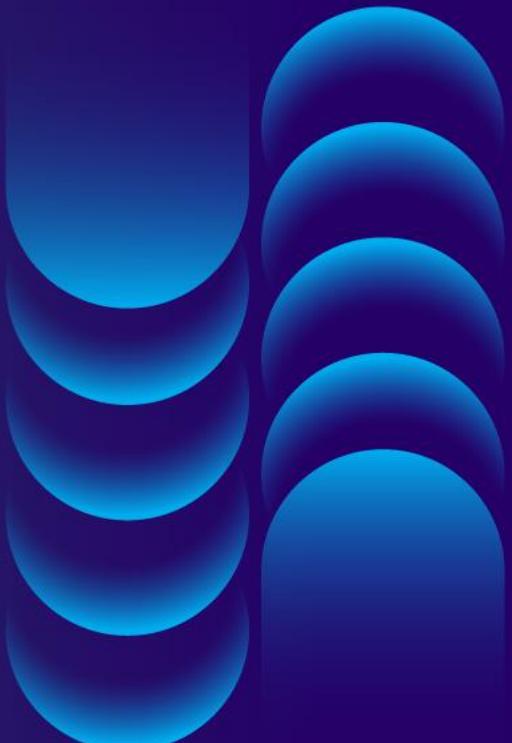
- 16h30 Boas-vindas**
João Pinto | Diretor, Católica Porto Business School
- 16h45 Fórum de Ética: 10 momentos, 10 anos**
Helena Gonçalves | Coordenadora do Fórum de Ética
- 17h00 Liderança com Arte e Filosofia**
José Teixeira | CEO do Grupo DST e “curador de pessoas”
à conversa com **Raquel Campos Franco** | Docente, Católica Porto Business School e
Susana Magalhães | i3S
- 17h45 Liderança Ética: vozes de líderes e de liderados**
Helena Gonçalves | Coordenadora do Estudo
- 18h15 Liderança Ética: vozes de três líderes**
Moderação: **Sofia Salgado** | Docente, Católica Porto Business School
Ana Vasconcelos | General Manager da Belcinto
Luís Silva Santos | CEO da Ascendi
Pedro Pinto de Almeida | CEO e Co-Founder, Teach For Portugal
- 19h15 “Ética e Compliance: Vozes e Histórias de Gestores”, Apresentação do Livro Coletivo**
- 19h30 Encerramento**
Isabel Braga da Cruz | Pró-Reitora, Universidade Católica Portuguesa (UCP)

PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO



LIDERANÇA ÉTICA:
INDIVIDUAL
E ORGANIZACIONAL



LIDERANÇA ÉTICA: VOZES DE LÍDERES E DE LIDERADOS

HELENA GONÇALVES

Coordenadora do Fórum de Ética, Católica Porto Business School

PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:



Ser líder significa inspirar os outros não só a fazer o que é certo, mas também a **refletir sobre a sua forma de Ser e Estar.**

Os líderes podem promover comportamentos éticos, estabelecendo limites claros, orientando o desenvolvimento de políticas, fazendo as perguntas certas e assumindo a **responsabilidade pela promoção de uma cultura ética organizacional.**

As lideranças éticas demonstram que a Ética é uma **prioridade, comunicam expectativas claras para uma prática ética, tomam decisões éticas, apoiam o programa de ética da organização.**

A liderança ética é **co-construída por líderes e liderados.**

**Liderar eticamente é um caminho.
Este espaço ajuda a caminhar.**

LIDERANÇA ÉTICA

um caminho



No ano em que o Fórum de Ética celebra 10 anos, e fizemos o **nosso próprio caminho**, reafirmamos o nosso **compromisso com uma ética viva** — aquela que se aprende, se discute e se pratica em conjunto.

O **Inquérito de Liderança Ética** nasce como uma ferramenta aberta e contínua, centrada no **processo** e não no resultado.

Não pretendemos classificar lideranças, mas **despertar consciência, diálogo e transformação** — em cada pessoa, em cada equipa, em cada contexto.

Mais do que medir, queremos mobilizar.
Mais do que avaliar, queremos dar poder de agir.

LIDERANÇA ÉTICA

como caminhar

Aberto e Contínuo

sem prazo para responder, porque a reflexão ética não tem data; cada líder participa quando sente que é o momento certo.

Pedagógico e Transformador

um instrumento de aprendizagem e não de julgamento, que ajuda a reconhecer problemas éticos, refletir sobre práticas e identificar caminhos.

Contextual e Humano

cada resposta é uma expressão única do que é ser líder num contexto real, com os seus constrangimentos, oportunidades e relações.

Reflexivo e Partilhado

os resultados são devolvidos periodicamente, criando um ciclo de escuta, partilha e crescimento coletivo.

Promotor do Poder de Agir

promove autonomia, apoiando lideranças que refletem antes de agir e agem com consciência do impacto.

Colaborativo e Vivo

um (novo) espaço ético em movimento,
onde as vozes das lideranças alimentam um
ecossistema e inspiram novas práticas

Finalidade

apoiar os líderes e as organizações a refletir sobre a forma como a ética é considerada uma prioridade pelas lideranças no dia a dia da sua atividade profissional

Desafio

pensar de forma crítica sobre os comportamentos de liderança, valorizando a importância dos contextos nessa reflexão

Foco

cada questão representa um comportamento ou competência que pode ser importante desenvolver, questiona-se a frequência de comportamentos específicos (não há respostas certas ou erradas) e utiliza-se uma escala de frequência, que vai de 'quase nunca' a 'quase sempre', passando por 'ocasionalmente' e 'frequentemente'

Destinatários

(todos), líderes e liderados que trabalham em organizações



Temas em análise¹

1. Demonstrar que a ética é uma prioridade
2. Comunicar expectativas claras para uma prática ética
3. Tomar decisões éticas
4. Apoiar o programa de ética

Análises que se complementam

36 questões fechadas | reflexão sobre a frequência dos comportamentos

6 questões abertas | partilha de exemplos reais

de demonstração ou falha de: que a ética é uma prioridade; comunicação de expectativas para uma prática ética; tomada de decisão sobre questões éticas; apoio ao programa de ética.

Como se sentiu a preencher o questionário; Se quer partilhar algum comentário ou sugestão

Na perspetiva do líder

- Utilizo exemplos ou histórias da organização ou da minha experiência para ilustrar a importância da ética.*

Na perspetiva do liderado

O meu superior hierárquico ...

- recorre a exemplos ou histórias da organização ou da sua experiência para ilustrar a importância da ética.*

CONCEITOS

Questões éticas / Preocupações éticas

Surgem quando se avalia se um comportamento ou decisão está de acordo com os princípios e valores que orientam a conduta em contexto organizacional.

Programa de ética

Conjunto de instrumentos destinados a promover a cultura e o clima éticos numa organização. Deve incluir um Código de Ética / Conduta, a sua implementação e uma gestão ativa da ética.

1. DEMONSTRAR QUE A ÉTICA É UMA PRIORIDADE

- Dizer ao staff/equipa para fazer da ética uma prioridade.
- Utilizar exemplos ou histórias da organização ou da experiência para ilustrar a importância da ética
- Num dia normal, pensar em questões éticas
- Sinalizar quando alguém parece estar a ignorar, evitar ou suavizar uma questão ética importante
- Reconhecer explicitamente as contribuições do staff/equipa para a promoção de práticas éticas
- Incluir expectativas específicas para a prática ética nos planos de desempenho do staff/equipa
- Responsabilizar o staff/equipa pelo cumprimento de elevados padrões éticos
- Convidar a partilhar ou comentar preocupações éticas nas conversas com o staff/equipa
- Quando os membros do staff/equipa levantam uma questão ética, agradecer por a partilharem
- Encorajar a discussão de valores contraditórios relacionados com decisões organizacionais
- Criar oportunidades para discussões sobre preocupações éticas

2. COMUNICAR EXPECTATIVAS CLARAS PARA UMA PRÁTICA ÉTICA

- Fazer um esforço consciente para servir de modelo de práticas éticas. .
- Comunicar claramente as expectativas de práticas éticas ao staff/equipa
- Explicar os valores subjacentes quando comunico as expectativas de práticas éticas
- Utilizar exemplos para ilustrar o meu ponto de vista quando comunico as expectativas de práticas éticas
- Quando comunicar as expectativas de práticas éticas, certifico-me de que essas expectativas são realistas e exequíveis
- Quando comunicar as expectativas de práticas éticas, abordo quaisquer desafios que o staff/equipa possa enfrentar
- Quando o staff/equipa recebe “mensagens contraditórias” que criam preocupações éticas, assumo a responsabilidade de clarificar as expectativas em relação à prática ética
- Encorajar o staff/equipa a falar se se sentirem pressionados a “contornar as regras

3. TOMAR DECISÕES ÉTICAS

- Considerar explicitamente as questões éticas quando tomo decisões de gestão/de coordenação da minha equipa
- Utilizar um processo de decisão ou de deliberação estruturado para tomar decisões com implicações éticas
- Quando confrontado com uma decisão difícil, recorro ao Código de Ética / Conduta da organização para gerir estas situações
- Quando confrontado com uma decisão difícil, considero os efeitos e o seu impacto em várias pessoas e grupos.
- Quando confrontado com uma decisão difícil, asseguro-me de que não estou a favorecer injustamente uma determinada pessoa ou grupo
- Quando preciso de conselhos sobre uma questão ética, procuro alguém com conhecimentos em ética
- Ao tomar decisões importantes, envolvo aqueles que serão mais afetados
- Quando as decisões importantes são tomadas por um grupo, asseguro-me de que alguém é especificamente responsável por destacar as considerações éticas
- Quando partilho decisões importantes com o staff/equipa, dedico algum tempo a explicar o processo de tomada de decisão e as pessoas que estiveram envolvidas

4. APOIAR O PROGRAMA DE ÉTICA

- Falo com o staff/equipa sobre o funcionamento do programa de ética da organização, incluindo aspectos como
 - Sensibilização ética
 - Liderança ética
 - *Compliance* (cumprimento normativo) e integridade organizacional
 - Ética no governo da organização
- Tomo medidas para garantir que as atividades de ética são adequadamente financiadas e dotadas de recursos humanos
- Informo o staff/equipa sobre as atividades atuais do programa de ética.
- encorajo o staff/equipa a utilizar o canal de denúncias / participação de irregularidades da organização quando têm uma preocupação ética
- Destaco os êxitos das atividades de ética junto do staff/equipa

O que nos dizem as **Vozes de Líderes e Liderados 2025**

LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [inquérito]



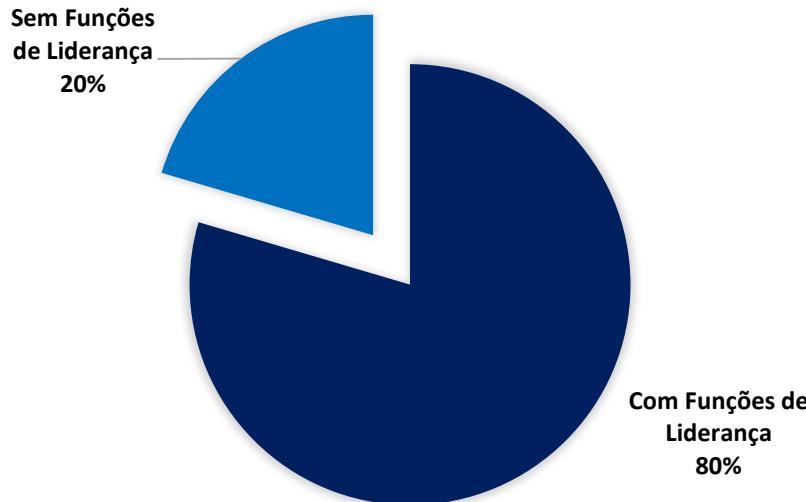
FÓRUM DE ÉTICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

10
ANOS

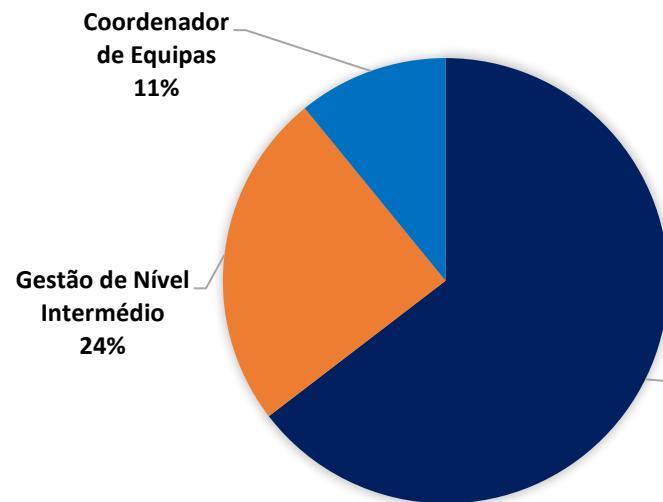
Quem ouvimos?

323 respostas; via web; entre 15 setembro e 30 outubro

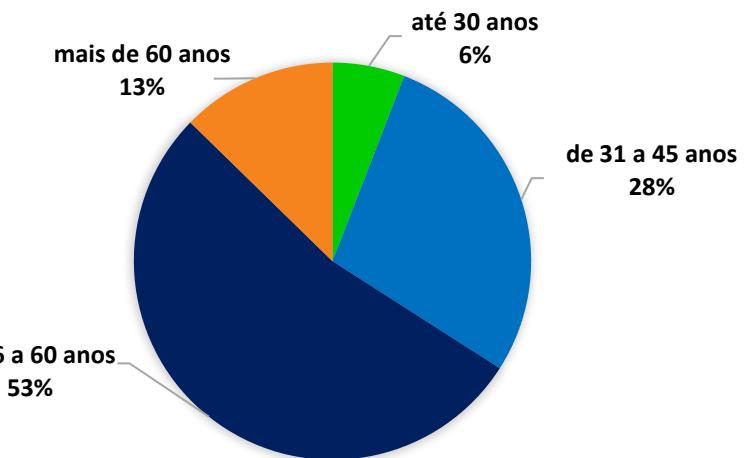
Participantes/Função



Liderança/Tipologia



Participantes/Idade



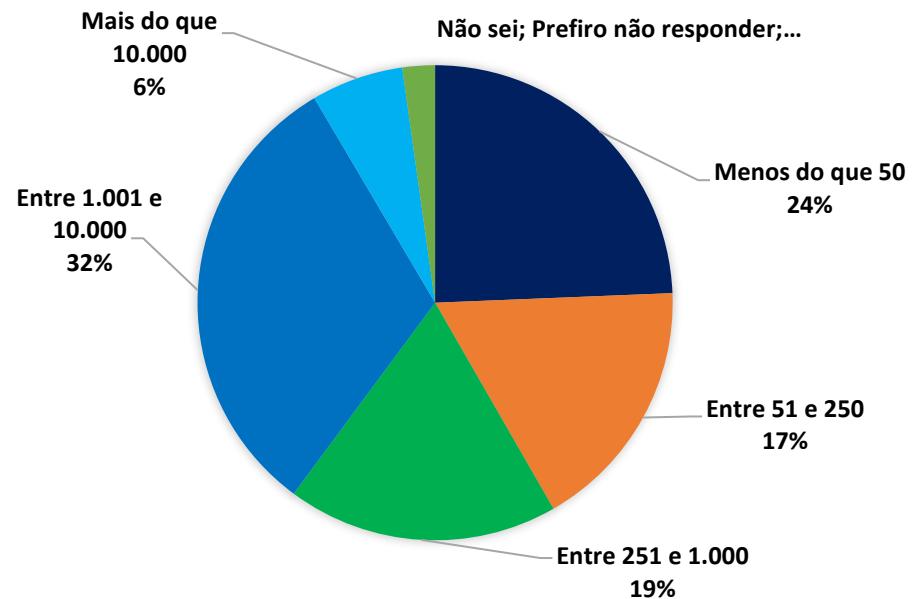
LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [inquérito]

Quem ouvimos?

323 respostas; via web; entre 15 setembro e 30 outubro

Organização/# Trabalhadores



Organização/Setor



LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [resultados]

FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES	[1] quase nunca [2] ocasionalmente [3] frequentemente [4] quase sempre	LÍDER	LIDERADO	VARIAÇÃO
1. DEMONSTRAM QUE A ÉTICA É UMA PRIORIDADE		3,1	2,4	0,8
2. COMUNICAM EXPECTATIVAS CLARAS PARA UMA PRÁTICA ÉTICA		3,4	2,4	1,0
3. TOMAM DECISÕES ÉTICAS		3,1	2,2	0,9
4. APOIAM O PROGRAMA DE ÉTICA		1,7	1,4	0,3

Líderes e liderados convergem na percepção de que os líderes evidenciam **mais comportamentos** que visam “comunicar expectativas claras para uma prática ética” e, com **menos frequência**, para “apoiar o programa de ética”.

Os **líderes** reportam, em média, praticar comportamentos éticos com **frequência moderada**, enquanto os **liderados** **percepcionam essas práticas de forma mais intermitente**.

Como podemos tornar a ética mais visível, partilhada e reconhecida nas práticas diárias de liderança?

LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [resultados]



	LÍDER	LIDERADO	VARIAÇÃO
1. DEMOSTRAM QUE A ÉTICA É UMA PRIORIDADE [1] quase nunca [2] ocasionalmente [3] frequentemente [4] quase sempre			
Agradecer por partilharem uma questão ética, quando os membros do staff/ equipa a levantam	3,5	2,4	1,1
Sinalizar quando alguém parece estar a ignorar, evitar ou suavizar uma questão ética importante	3,3	2,5	0,9
Dizer à equipa para fazer da ética uma prioridade	3,3	3,0	0,4
Responsabilizar o staff/equipa pelo cumprimento de elevados padrões éticos	3,2	2,5	0,7
Reconhecer explicitamente as contribuições da equipa para a promoção de práticas éticas	3,2	2,5	0,7
Pensar em questões éticas, num dia normal	3,2	2,4	0,8
Usar exemplos ou histórias da organização ou da experiência para ilustrar a importância da ética	3,2	2,5	0,7
Encorajar a discussão de valores contraditórios relacionados com decisões organizacionais	3,2	2,1	1,0
Convidar a partilhar ou comentar preocupações éticas nas conversas com o staff/equipa	2,9	2,1	0,8
Criar oportunidades para discussões sobre preocupações éticas	2,9	2,1	0,7
Incluir expectativas específicas para a prática ética nos planos de desempenho do staff/equipa	2,7	2,2	0,5

Os **líderes** referem que assumem com frequência comportamentos que identificam a “**ética como uma prioridade**” e os **liderados** confirmam.

“**Criar oportunidades para discutir preocupações éticas**”, bem como “**incluir expectativas específicas para a prática ética nos planos de desempenho**” são comportamentos considerados **menos frequentes** por líderes e liderados.

O que nos impede de integrar a ética nos momentos formais de acompanhamento e desempenho?

... de demonstração ou falha de demonstração de que a ética é uma prioridade

Pensando em exemplos concretos de demonstração ou falha de demonstração de que a ética é uma prioridade, partilhe por favor uma situação que o/a marcou.

89 exemplos (81 líderes | 8 liderados)

Recordo uma situação em que trabalhei com uma entidade que, perante dificuldades financeiras, considerou omitir informação relevante num relatório oficial para evitar sanções.

A decisão gerou um debate intenso na equipa.

Apesar da pressão, o responsável pelo projeto defendeu a transparência total, mesmo sabendo que isso implicaria admitir falhas e possíveis consequências negativas.

Esse momento marcou-me profundamente, pois demonstrou que a ética não se mede apenas quando é fácil agir corretamente, mas sobretudo quando existem riscos e pressões contrárias.

[Líder]

LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [resultados]



2. COMUNICAM EXPECTATIVAS CLARAS PARA UMA PRÁTICA ÉTICA	LIDER	LIDERADO	VARIAÇÃO
[1] quase nunca [2] ocasionalmente [3] frequentemente [4] quase sempre			
Fazer um esforço consciente para servir de modelo de práticas éticas	3,6	2,8	0,9
Assumir a responsabilidade de clarificar as expectativas em relação à prática ética, quando a equipa recebe “mensagens contraditórias” que criam preocupações éticas,	3,4	2,5	1,0
Certificar-se de que as expectativas de práticas éticas são realistas e exequíveis, quando são comunicadas	3,4	2,3	1,1
Encorajar a equipa a falar se se sentirem pressionados a “contornar as regras”	3,4	2,2	1,2
Explicar os valores subjacentes quando se comunica as expectativas de práticas éticas	3,3	2,4	0,9
Comunicar claramente as expectativas de práticas éticas ao staff/equipa	3,3	2,4	0,9
Utilizar exemplos para ilustrar o ponto de vista quando comunica as expectativas de práticas éticas	3,2	2,3	0,9
Abordar desafios que a equipa possa enfrentar, quando se comunica as expectativas de práticas éticas	3,1	2,1	1,1

Ambos reconhecem no **líder** o esforço consciente para servir de “**modelo de práticas éticas**” e “**clarificar as expectativas**” em relação à prática ética.

O comportamento **menos frequente** identificado por ambos é o de “**abordar desafios que a equipa possa enfrentar**”, quando se comunicam as expectativas de práticas éticas.

Estamos a comunicar ética ou apenas a anunciar ética?

LIDERANÇA ÉTICA

histórias e exemplos de líderes e liderados

... de comunicação ou falha de comunicação de expectativas para uma prática ética

Pensando em exemplos concretos de comunicação ou falha de comunicação de expectativas para uma prática ética, partilhe por favor uma situação que o/a marcou.

42 exemplos (36 líderes; 6 liderados)

Participei numa formação em que a liderança foi muito clara: “Se houver dúvida entre fechar um negócio rapidamente ou sermos 100% transparentes sobre riscos e limitações, a transparência deve sempre prevalecer”.

Durante os meses seguintes, esse princípio foi repetido em reuniões e reforçado por exemplos práticos.

Quando surgiu uma situação delicada com um cliente, a equipa inteira alinhou-se para explicar os riscos sem receio.

[liderado]

LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [resultados]



	LIDER	LIDERADO	VARIAÇÃO
3. TOMAM DECISÕES ÉTICAS [1] quase nunca [2] ocasionalmente [3] frequentemente [4] quase sempre			
Assegurar de que não está a favorecer injustamente uma determinada pessoa ou grupo	3,6	2,4	1,3
Considerar os efeitos e o seu impacto de decisões difíceis em várias pessoas e grupos	3,6	2,3	1,3
Considerar explicitamente as questões éticas quando toma decisões de gestão / de coordenação	3,5	2,4	1,1
Dedicar algum tempo a explicar o processo de tomada de decisão e as pessoas que estiveram envolvidas, quando partilha decisões importantes com a equipa	3,2	2,2	1,0
Envolver aqueles que serão mais afetados, ao tomar decisões importantes	3,2	2,3	0,9
Utilizar um processo de decisão ou de deliberação estruturado para tomar decisões com implicações éticas.	3,1	2,3	0,8
Procurar alguém com conhecimentos em ética, quando precisa de conselhos sobre uma questão ética	2,8	2,1	0,7
Recorrer ao Código de Ética / Conduta da organização para gerir situações difíceis	2,6	2,3	0,3
Assegurar de que alguém é especificamente responsável por destacar as considerações éticas, quando as decisões importantes são tomadas por um grupo	2,4	1,9	0,5

Os líderes consideram **frequentes** os comportamentos que visam assegurar que **não favorecem injustamente uma determinada pessoa ou grupo**, bem como o **ponderar os efeitos e o impacto nos outros**.

Ocasionais são os comportamentos de **recorrer ao Código de Ética e Conduta para apoiar na decisão ou nomear responsável por destacar considerações éticas**.

Estamos a decidir com ética ou apenas com intuição ética?

... de tomada de decisão sobre questões éticas que foi bem construída ou que, pelo contrário, falhou

Pensando em exemplos concretos de tomada de decisão sobre questões éticas que foi bem construída ou que, pelo contrário, falhou, partilhe por favor uma situação que o/a marcou.

36 exemplos (30 líderes; 6 liderados)

Quando confrontado com um comportamento não ético do meu chefe falei diretamente com ele e sofri represálias na minha avaliação e carreira

[líder]

LIDERANÇA ÉTICA

vozes de líderes e liderados [resultados]



4. APOIAM O PROGRAMA DE ÉTICA	LIDER	LIDERADO	VARIAÇÃO
[1] quase nunca [2] ocasionalmente [3] frequentemente [4] quase sempre			
Encorajar a utilizar o canal de denúncias / participação de irregularidades da organização quando há uma preocupação ética	2,6	2,1	0,5
Destacar os êxitos das atividades de ética junto do staff/equipa	2,6	1,8	0,8
Falar sobre o Programa com equipa, incluindo aspetos como compliance (cumprimento normativo) e integridade organizacional	2,6	2,0	0,6
Falar sobre o Programa com equipa, incluindo aspetos como ética no governo da organização	2,5	1,9	0,6
Falar sobre o Programa com equipa, incluindo aspetos como sensibilização ética	2,4	2,0	0,4
Falar sobre o Programa com equipa, incluindo aspetos como liderança ética	2,4	2,0	0,4
Informar o staff/equipa sobre as atividades atuais do programa de ética	2,3	1,9	0,4
Tomar medidas para garantir que as atividades de ética são adequadamente financiadas e dotadas de recursos humanos	2,0	1,7	0,3

Líderes e liderados concordam que os **líderes ocasionalmente encorajam os liderados a comunicar irregularidades da organização quando há uma preocupação ética.**

Ambos estão também de acordo em considerar **ocasionais a tomada de medidas para garantir que as atividades de ética são adequadamente financiadas e dotadas de recursos.**

Estamos a encorajar os outros, mas estamos a dar-lhes segurança?

... de apoio ao programa de ética ou a falhas neste apoio

Pensando em exemplos concretos de apoio ao programa de ética ou a falhas neste apoio, partilhe por favor uma situação que o/a marcou.

34 exemplos (30 líderes; 4 liderados)

Suspendi a formação de divulgação sobre o Canal de Denúncias e a Lei de protecção aos denunciantes, porque começaram a chegar muitas denúncias e não tenho NINGUÉM a abrir as denúncias no back-office, o que me desviou completamente do meu verdadeiro trabalho. Os chefes (...) NUNCA vêm às formações de ética, e fui informado por muitos trabalhadores que «os chefes não lhes aprovam a formação» em ética.

[líder]

LIDERANÇA ÉTICA

histórias e exemplos de líderes e liderados

Quer partilhar algum comentário ou sugestão?

55 exemplos (46 líderes; 9 liderados)

É importante definir o que são as questões de ética, pode ser um conceito demasiado vago e subjetivo.
[liderado]

Gostaria de agradecer a oportunidade de refletir sobre estas questões. Considero este tipo de exercício muito relevante, pois ajuda-nos a reconhecer a importância da ética como eixo central das nossas decisões e comportamentos.
[líder]

LIDERANÇA ÉTICA

histórias e exemplos de líderes e liderados

Como me senti a preencher este questionário?

146 exemplos (124 líderes; 22 liderados)

Com a obrigação de contribuir para uma maior sensibilização para este tema junto das organizações.

E com a consciência de haver algum desalinhamento entre as minhas práticas enquanto responsável por uma equipa e a da administração

[líder]

- *Como podemos tornar a ética mais visível, partilhada e reconhecida nas práticas diárias de liderança?*
- *O que nos impede de integrar a ética nos momentos formais de acompanhamento e desempenho?*
- *Estamos a comunicar ética ou apenas a anunciar ética?*
- *Estamos a encorajar os outros, mas estamos a dar-lhes segurança?*
- *Estamos a decidir com ética ou apenas com intuição ética?*

Mais do que medir, queremos mobilizar.
Mais do que avaliar, queremos dar poder de agir.

E AGORA?

LIDERANÇA ÉTICA

E agora? Como participar?

PASSAR À AÇÃO: A ética só ganha movimento quando cada voz participa!

Caso ainda não tenha participado no inquérito, este pode ser o momento para iniciar a reflexão.

- Ganhe clareza sobre o seu próprio perfil ético
- Compare com outras lideranças e com percepções de liderados
- Use os resultados como ponto de partida para reflexão e desenvolvimento

EXPANDIR ESTA REDE: Um espaço ético cresce quando é alimentado por muitos!

Contribua para fortalecer um ecossistema vivo de liderança ética.

- Divulgue o inquérito na sua rede de contactos
- Desafie a sua empresa/instituição a realizar uma versão dedicada (e anónima) deste inquérito

CONTINUAR A AVANÇAR: Este espaço existe para apoiá-lo a evoluir, praticar e inspirar novas práticas.

Responder ao inquérito não é um fim; pode ser o início de um percurso.

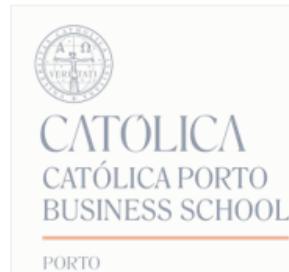
- Invista na sua reflexão
- Construa ou revisite o seu plano de ação, disponibilizado no **Guia de Reflexão e Ação sobre Liderança Ética**
- Tire partido dos recursos do Fórum. Não está sozinho neste caminho!

**Liderar eticamente é um caminho.
Este espaço ajuda a caminhar.**

LIDERANÇA ÉTICA

E agora? Como participar?

INQUÉRITO LIDERANÇA ÉTICA



Guia de Reflexão e Ação sobre Liderança Ética

Liderar eticamente é um caminho.
Este espaço ajuda a caminhar.

LIDERANÇA ÉTICA: INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

CONFERÊNCIA ANUAL
LIDERANÇA ÉTICA:
INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL
OBRIGADO



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO



PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA:



FOLLOW US