

ÉTICA, DEONTOLOGIA E LIDERANÇA

* Esta apresentação não segue o AO90

António Bagão Félix

UAL, 08.01.2026

O QUE É A ÉTICA?

*Por que razão **valeu a pena** ter nascido.* (Aristóteles, sec. IVaC)

*O que **devo** fazer na relação com **o outro**.* (Kant, 1724-1804)

*A ética é a **estética de dentro**.* (Pierre Reverdy, 1889-1960)

O QUE É A ÉTICA?

*Ética é o conjunto de valores e princípios que usamos para responder a três grandes questões da vida: (1) **quero?** (2) **devo?** (3) **posso?***

Nem tudo que eu quero eu posso; nem tudo que eu posso eu devo; e nem tudo que eu devo eu quero.

Tenho paz de espírito quando aquilo que quero é ao mesmo tempo o que posso e o que devo.

Mário Sérgio Cortella (1954 -)

A ÉTICA

A MORAL

ÊTHOS (carácter, em grego clássico)

MOR, MORES (costumes, em latim clássico)

Nível concreto e relacional

Nível abstracto e pessoal

Práticas, hábitos, costumes

Princípios, normas, valores

Distinção entre bom e mau (“*right and wrong*” para uma dada situação)

Ex: um acto *eticamente correcto*

Distinção entre bem e mal (“*right and wrong*”)

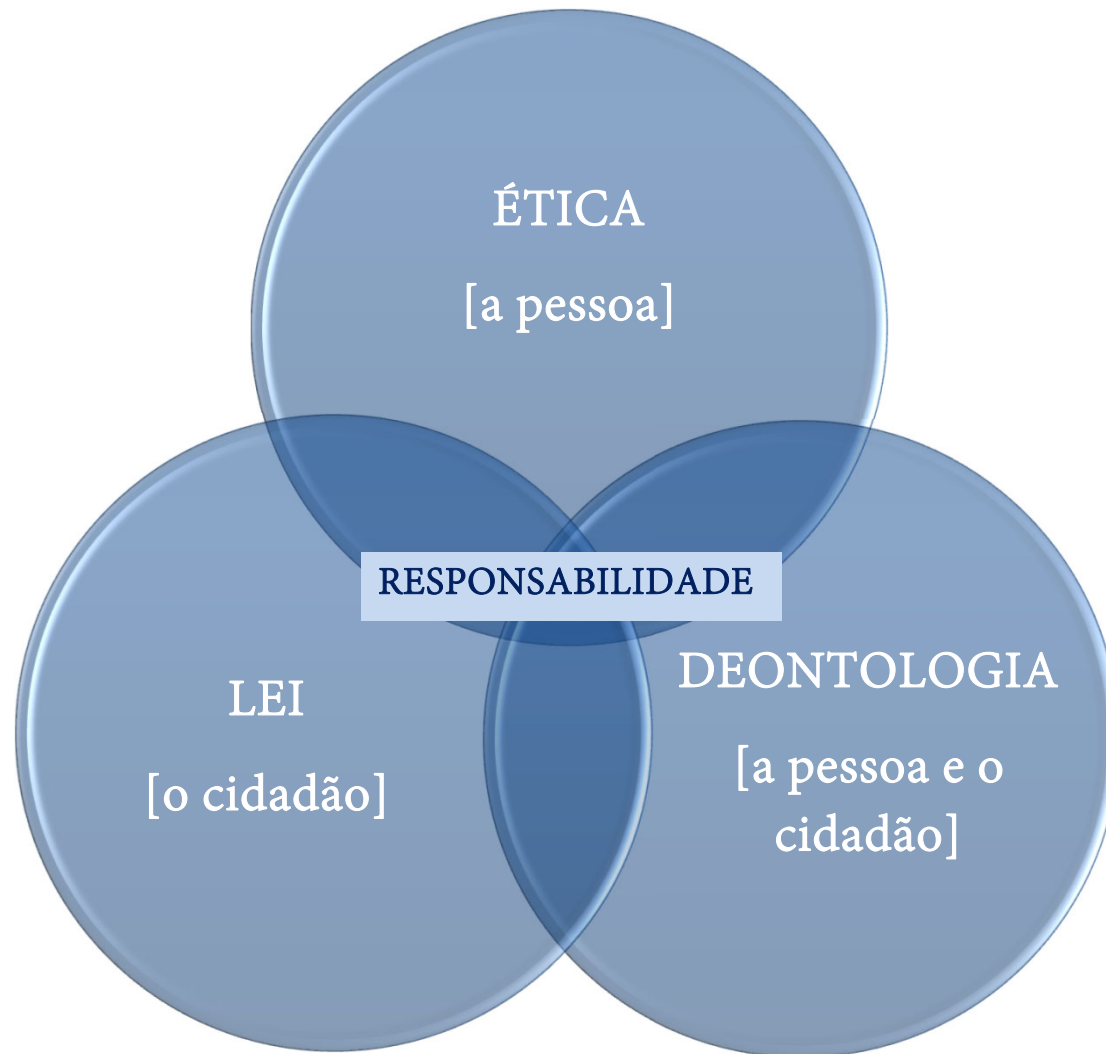
Ex: Um acto *moralmente aceite*

Para haver ÉTICA é necessário que exista LIVRE ARBÍTRIO

Para haver MORAL não é necessário que exista LIVRE ARBÍTRIO

A NOSSA CONDIÇÃO DE SER HUMANO





NORMA ÉTICA E NORMA JURÍDICA

É característica da lei a coercibilidade. O direito desinteressa-se da motivação interior da pessoas. Basta-lhe um resultado externo conforme à justiça. Não exige que as pessoas cumpram as leis motivadas pelo amor da justiça, podem fazê-lo pelo temor das sanções decorrentes do seu incumprimento. A ética, pelo contrário, diz respeito à motivação interior e, por isso, supõe uma adesão livre e isenta de qualquer coacção. Ninguém pode ser bom à força. A conversão interior não pode ser imposta por meios coercivos; essa seria uma pretensão própria de Estados totalitários.

Pedro Vaz Patto

NORMA ÉTICA E NORMA JURÍDICA

Há quem diga que a ética consiste sobretudo em cumprir escrupulosamente a lei. Acontece que o conjunto das normas jurídicas e o conjunto das normas éticas jamais coincide. Há matérias reguladas pela lei que não exprimem qualquer juízo ético, como há muitas regras de conduta ética que não estão juridicamente plasmadas.

*A ética não se estrutura na dicotomia legal/ilegal, mas radica na consciência. O conjunto do que é moral e eticamente aceitável (o legítimo) é mais restrito do que é juridicamente aceitável (o legal). Nem tudo o que a lei permite se nos deve impor, e há coisas que a lei não impõe mas que se nos podem e devem impor. A pessoa tem mais deveres éticos do que o cidadão. A consciência de uma pessoa honesta é mais exigente do que o produto de um legislador. **A lei é o limite inferior da ética.***

O cumprimento da lei desonera-nos da punição (coima, prisão,...), mas não nos torna necessariamente credores da confiança do outro.

Nenhuma lei proíbe em absoluto a mentira, a desonestidade, a deslealdade, a malvadez, o ódio, o desprezo, a vilanagem... Como nenhuma lei só por si assegura a decência, a verdade, a lealdade, a generosidade, a solidariedade...

DILEMA ÉTICO

Situação onde *valores estão em conflito* (mais certo ou mais errado, melhor ou pior)

Situação que implica uma *escolha difícil entre possibilidades alternativas*

Situação onde há sempre *um custo associado a uma renúncia*

PODE UM FIM ETICAMENTE BOM JUSTIFICAR MEIO(S) ETICAMENTE(S) MAU(S)?

ÉTICA e DECISÕES CRÍTICAS

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	1º	?
NÃO IMPORTANTE	?	4º

GRAUS ÉTICOS

GRAUS DE EXIGÊNCIA ÉTICA	<i>Matar uma pessoa</i>	<i>Arguido ficar em silêncio no julgamento</i>	<i>Manter o segredo profissional</i>	<i>Recusar uma vacina</i>	<i>Não votar (voto obrigatório)</i>
ÉTICAMENTE EXIGIDO			1		
ÉTICAMENTE PERMITIDO		1		1	1
ÉTICAMENTE INTERDITO	1				

GRAUS ÉTICOS

GRAUS DE EXIGÊNCIA ÉTICA	<i>Matar uma pessoa</i>	<i>Arguido ficar em silêncio no julgamento</i>	<i>Manter o segredo profissional</i>	<i>Recusar uma vacina</i>	<i>Não votar (voto obrigatório)</i>
ETICAMENTE EXIGIDO			1		3
ETICAMENTE PERMITIDO	2	1		1	1
ETICAMENTE INTERDITO	1	2	2	2	2
<i>ETICAMENTE INDIFERENTE</i>	-	-	-	-	-

DEONTOLOGIA DE LIDERANÇA (exemplos)

ÉTICAMENTE REQUERIDO

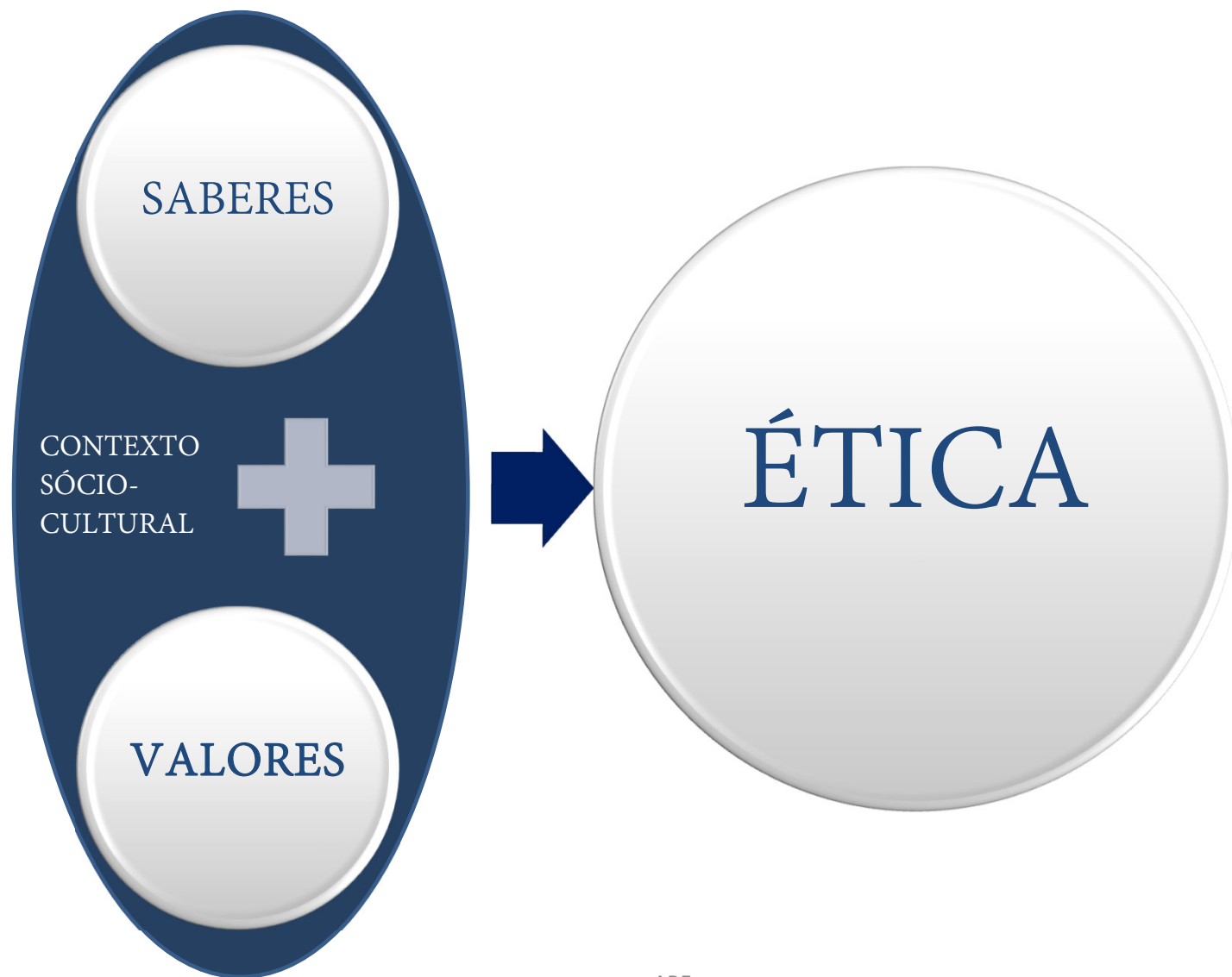
- Sigilo profissional em relação a terceiros
- Dever de lealdade para com a sua equipa
- Dever de urbanidade
- Dever de actualização técnica e profissional

ÉTICAMENTE PERMITIDO

- Objecção de consciência em certos casos
- Procura de soluções adequadas perante zonas cinzentas de conflitos de deveres

ÉTICAMENTE PROIBIDO

- Certas acumulações e conflitos de interesses
- Certas incompatibilidades
- Usar meios desproporcionados para atingir certos fins



VALORES, tais como:

Direito (a) - dever (de)	Decência	Temperança	Prudência
Carácter	Gratidão	Perseverança	Lealdade
Honradez	Honestidade	Exemplaridade	Equidade
Integridade	Coerência	Solidariedade	Autenticidade
Sensatez	Generosidade	Orgulho de pertença	Exactidão

Quais destes valores estão vertidos na lei?

SABERES, tais como:

Saber cognitivo	<i>Conhecimento</i>
Saber Entender	<i>Compreensão</i>
Saber Fazer	<i>Capacidade</i>
Saber Ser	<i>Experiência</i>
Saber Estar	<i>Relacionamento</i>
Saber conhecer-se	<i>Inteligência emocional</i>
Saber Decidir	<i>Autonomia</i>
Saber Mudar	<i>Adaptação</i>
Saber Dar e Receber	<i>Partilha</i>
Saber Comandar	<i>Liderança</i>
Saber Envolver-se	<i>Participação</i>
Saber Acreditar	<i>Motivação</i>
Saber Sonhar	<i>Utopia</i>
Saber Rir e Apreciar	<i>Humor</i>

Quais destes saberes podemos dispensar na nossa acção?

ARF

*Fazer as coisas bem feitas poderá ser uma medida de eficiência. Mas só fazer as coisas certas é uma medida de ética. Juntando estas duas asserções, isto é **fazer as coisas certas de um modo certo** é chegar à plenitude do imperativo ético. Para tal, buscando os fins na sua relação com o outro e consigo. E sabendo escolher os meios necessários para alcançar os fins. Com liberdade e responsabilidade. Tantas vezes em confrontação dilemática, em contextos e situações que podem implicar escolhas difíceis e custos associados a renúncias.*

ABF, in “Um dia haverá” (2020)

TEORIAS ÉTICAS CLÁSSICAS



ÉTICA DA CONVICÇÃO

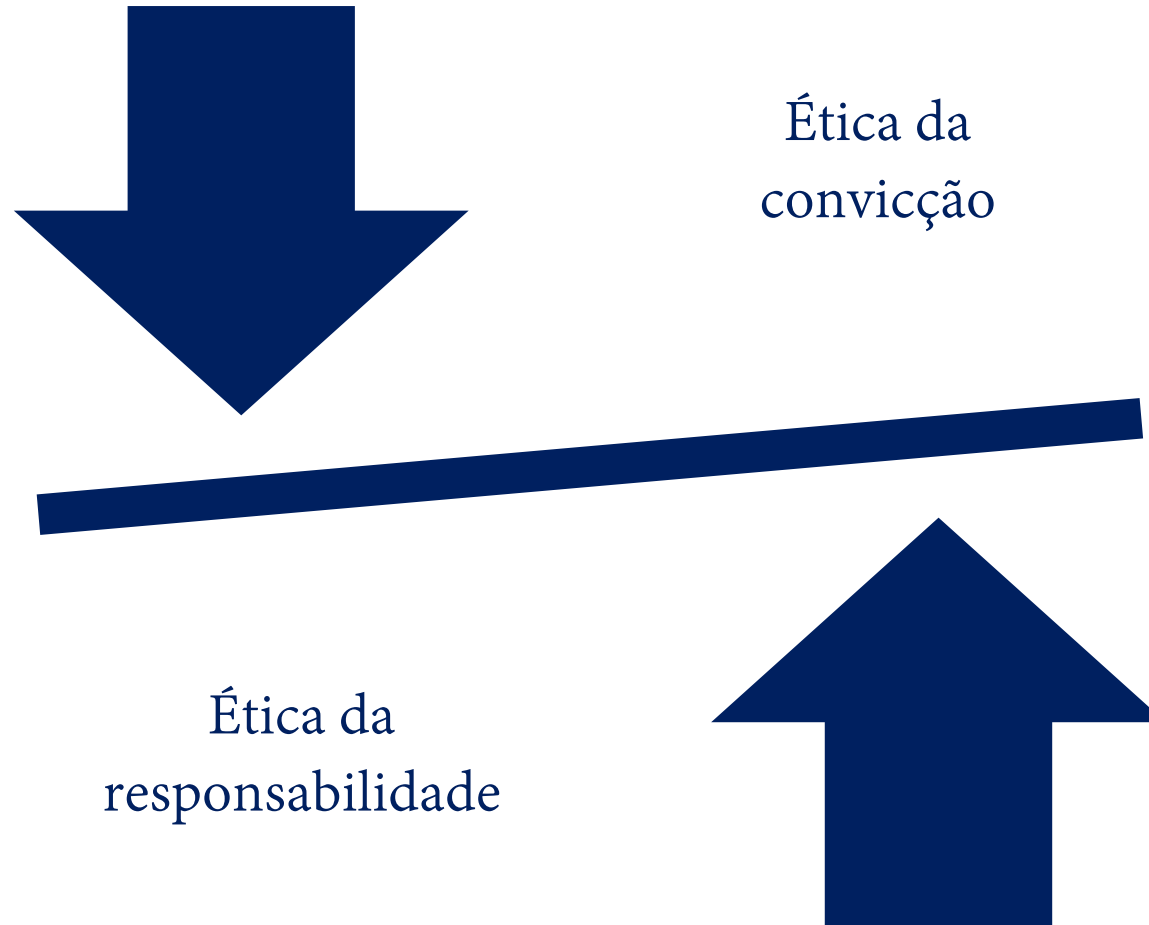
(I. Kant)

- *Agimos apenas segundo os valores sem levar em conta as consequências previsíveis das nossas acções.*
- Esfera privada

ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

(Max Weber)

- *Agimos respondendo pelas consequências (boas ou más) previsíveis das decisões tomadas em determinado contexto ou situação.*
- Esfera contextual (política, empresa, função pública)



A ética da convicção e a ética da responsabilidade não são contraditórias. Completam-se uma à outra e constituem no seu conjunto a expressão do “homem autêntico”.

Raymond Aron (1905-83)

ÉTICA UTILITARISTA

Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873)

Uma acção é eticamente correcta se dela resultar a maior quantidade de satisfação ou utilidade (ou o melhor saldo possível de boas consequências sobre as más) para o maior número de pessoas ou partes envolvidas.

Na economia e gestão, esta teoria é relacionada com a maximização das preferências individuais, da *eficiência*, da *eficácia* e da análise *custos-benefícios*.

O CONSEQUENCIALISMO ÉTICO

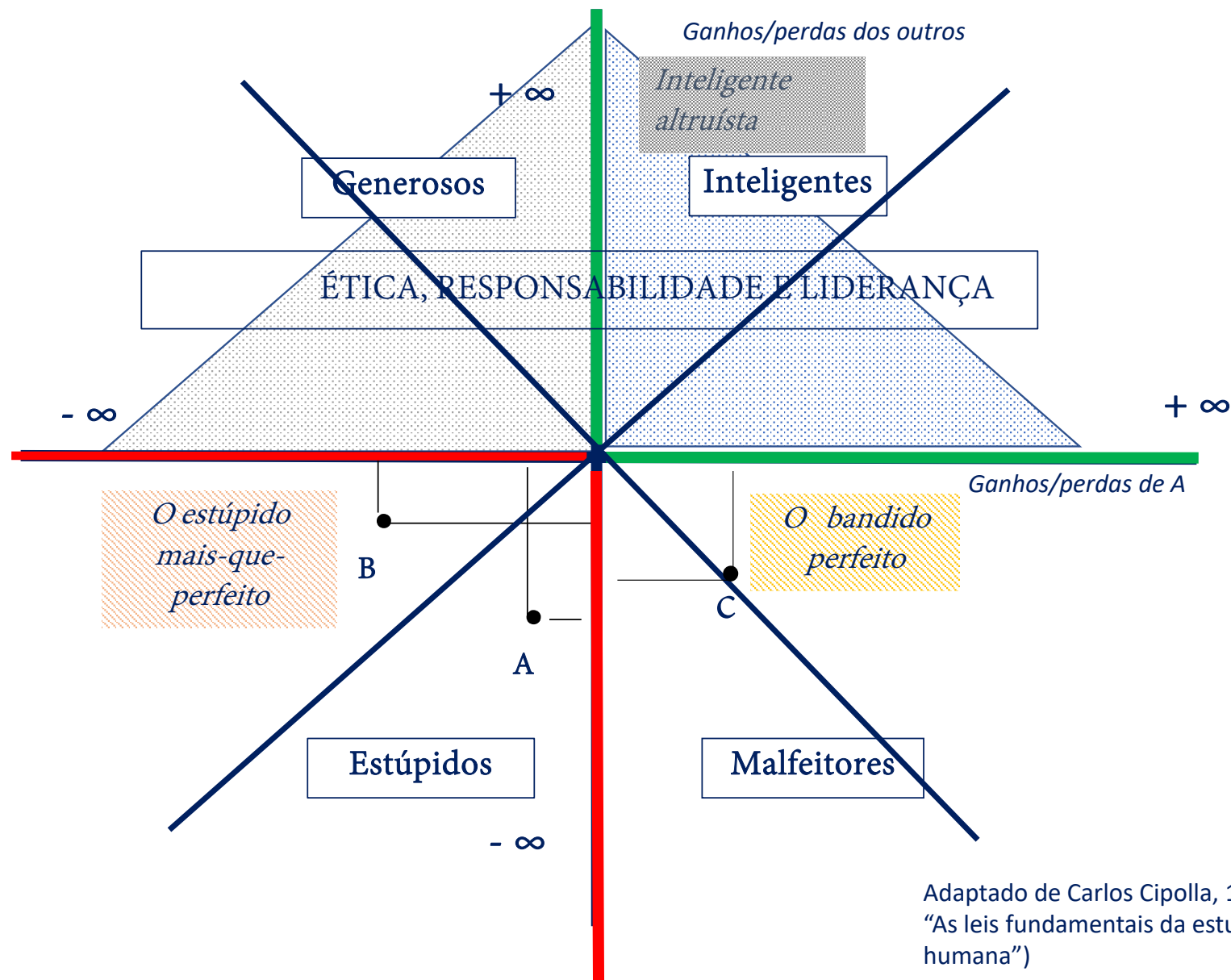
COMO “*CLASSIFICAR*” AS PESSOAS EM FUNÇÃO DA SUA RELAÇÃO COM OS OUTROS:

INTELIGENTES

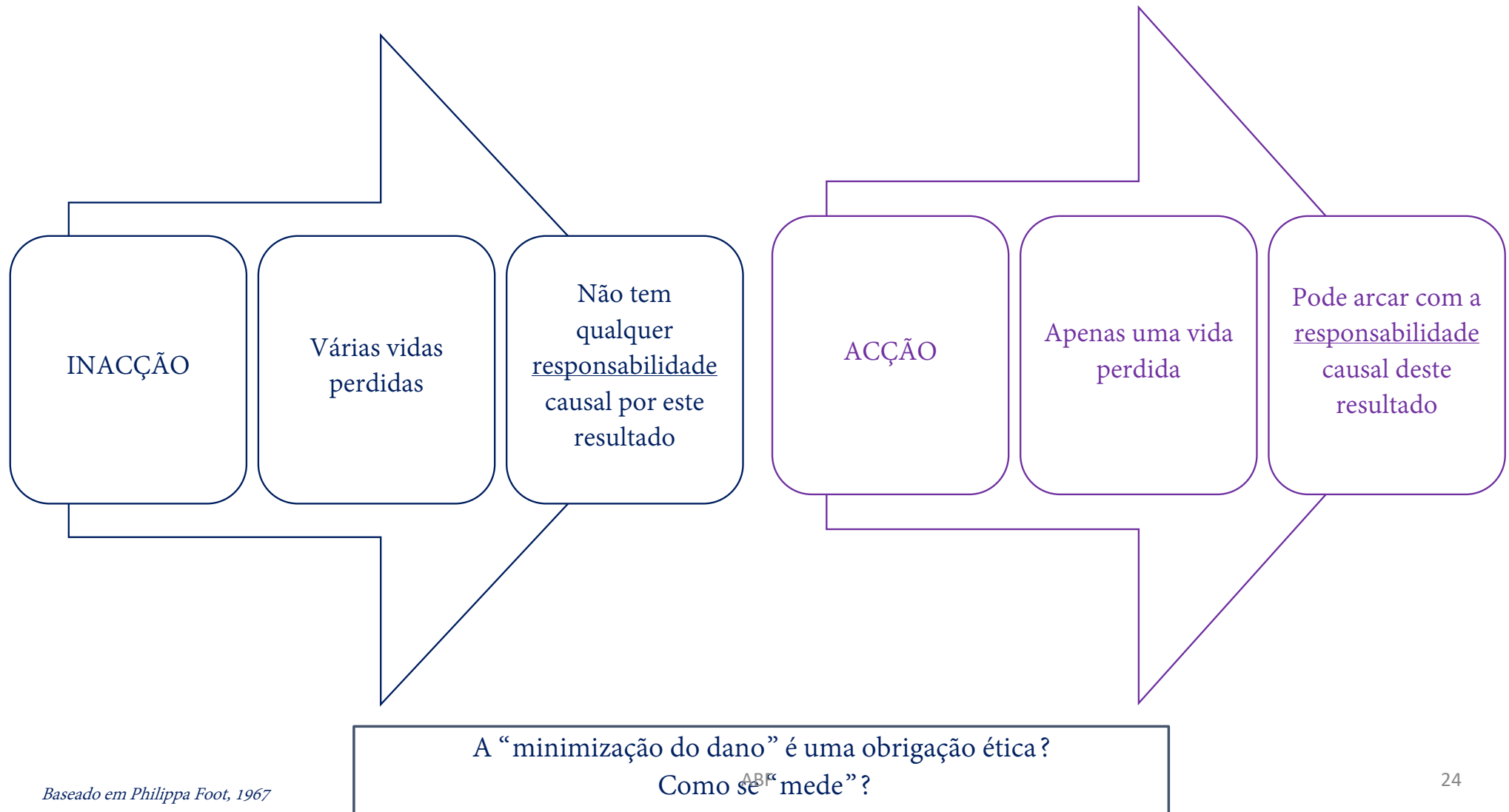
MALFEITORAS

GENEROSAS

ESTÚPIDAS



UM ELÉCTRICO CHAMADO DESASTRE



ÉTICA DOS DEVERES

O IMPERATIVO CATEGÓRICO DE KANT

CONSISTÊNCIA: *Age unicamente segundo a máxima que te leve a querer ao mesmo tempo que ela se torne uma lei de tal modo que, se os papéis fossem invertidos, as partes em questão estariam sempre de acordo.*

UNIVERSALIDADE: *Age unicamente para que a tua conduta possa ser universalmente válida. Age como se fosses cidadão e legislador ao mesmo tempo.*

DIGNIDADE: *Age de modo que trates os seres humanos, tu e os outros, sempre como um fim e não só como um meio.*

É uma **ÉTICA DE RECIPROCIDADE:** cada um deve tratar os outros como gostaria que o próprio fosse tratado (*forma positiva ou directiva*). Cada um não deve tratar os outros como não gostaria que o próprio fosse tratado (*forma negativa ou proibitiva*).

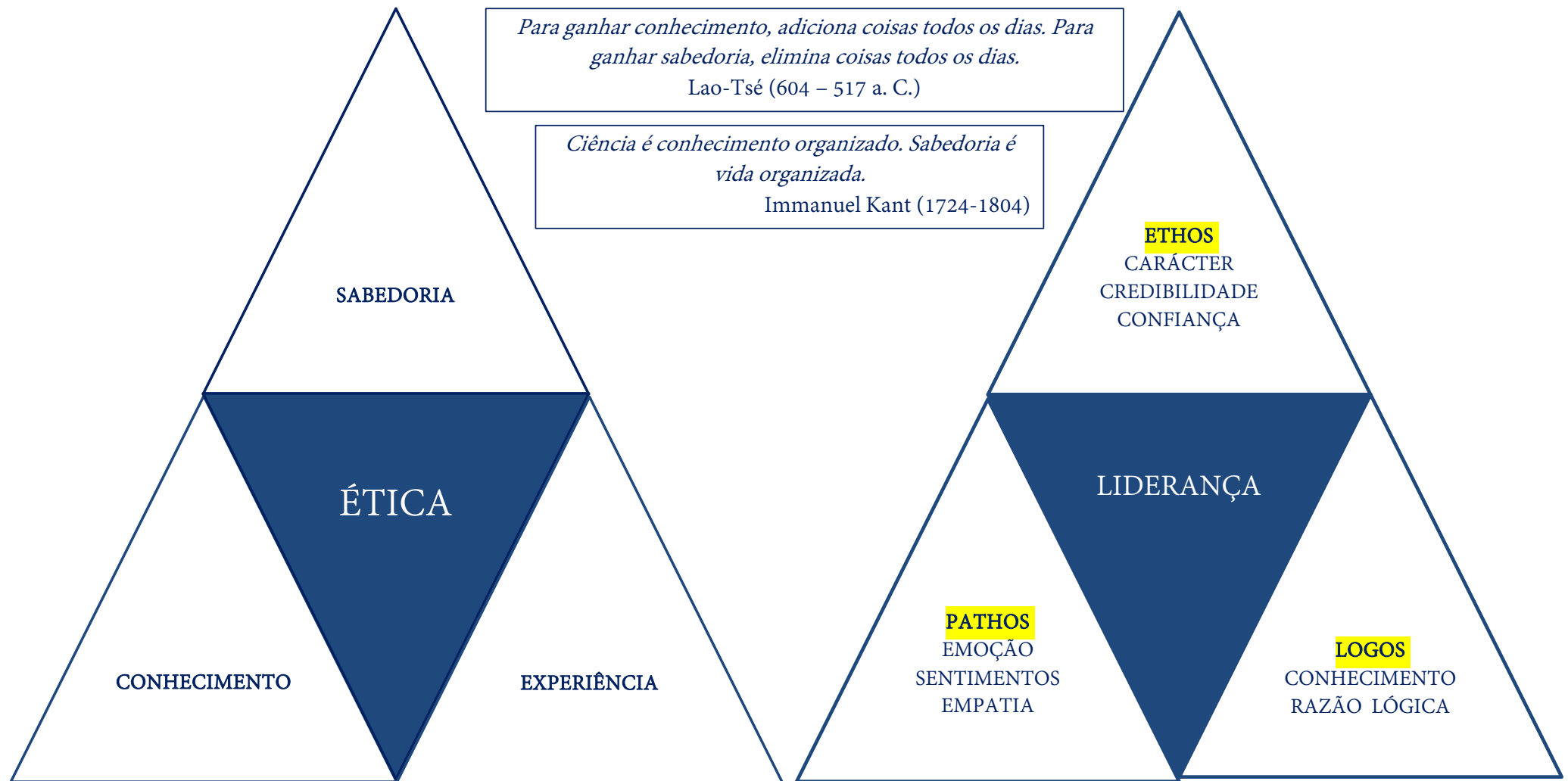
O IMPERATIVO CATEGÓRICO DE KANT

O dever activo (*obligatio obligantis*) é a obrigação do obrigante.

Liderança

O dever passivo (*obligatio obligati*) é a obrigação do obrigado.

O dever activo reside na nossa consciência, diante do tribunal interior (*coram foro interno*).



A ÉTICA DAS VIRTUDES (Aristóteles)

Uma acção eticamente correcta é a que é encetada pelas pessoas através de um **carácter recto** e disposição para a prática do bem, da justiça e da equidade.

Assim sendo, o primeiro passo para um comportamento eticamente correcto é a **formação de caracteres virtuosos**.

As virtudes são **intelectuais** (sabedoria, temperança, prudência...) e **morais** (honestidade, gratidão, lealdade, humildade...).

Estas virtudes não são necessariamente inatas, mas **adquiridas** pela educação, aprendizagem e relacionamento.

ÉTICA E EQUIDADE

Tratamento igual aos iguais, desigual aos desiguais, na medida dessa desigualdade.

(Aristóteles, Ética a Nicómaco, Livro V)

Equidade distributiva
(os resultados são os justos?)

Equidade procedimental
(o processo utilizado é o justo?)

A ÉTICA DAS VIRTUDES (Aristóteles)

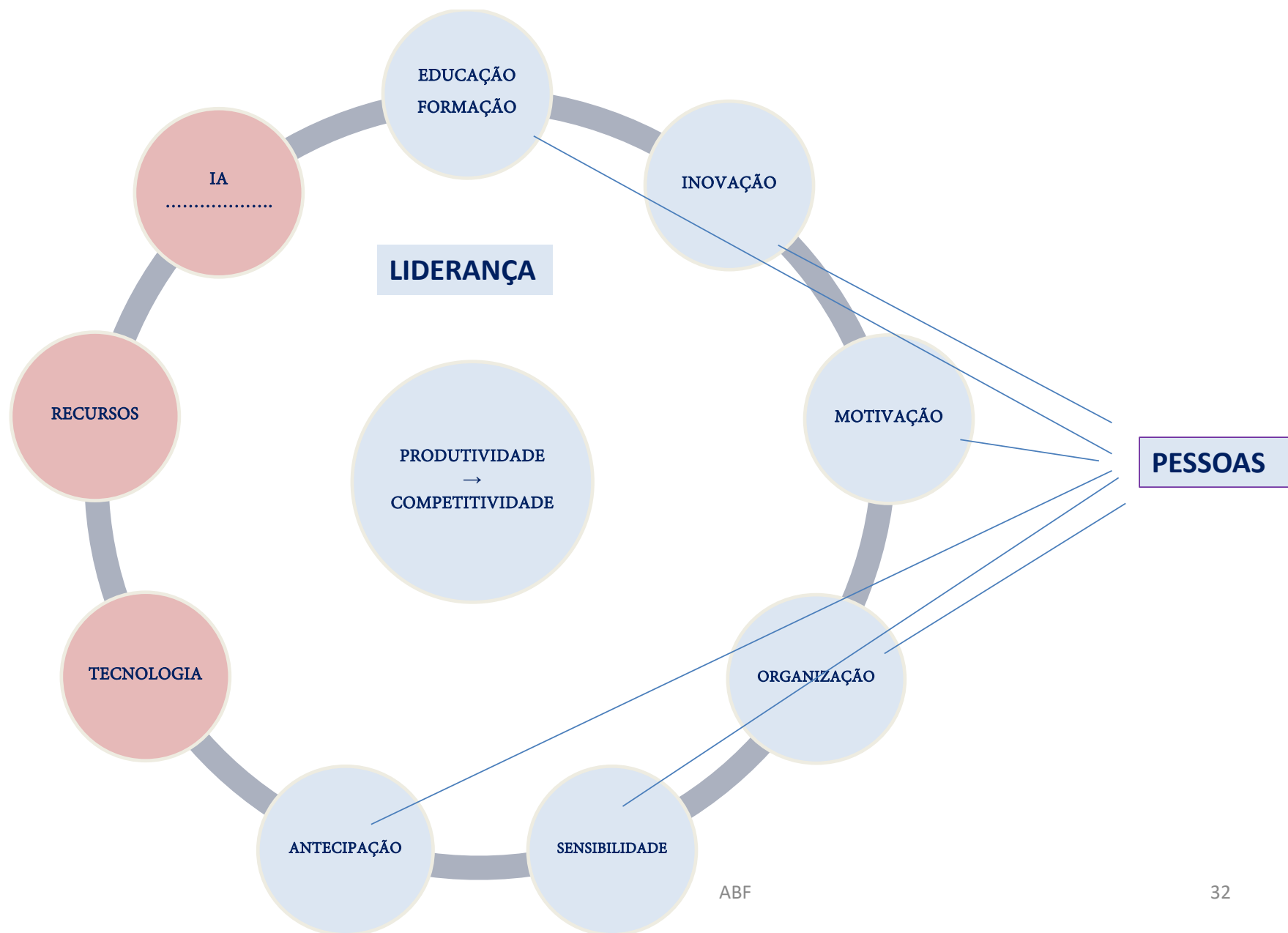
O EXCESSO	A VIRTUDE	O DEFEITO
Imprudência	Coragem	Cobardia
Rigidez	Temperança	Insensibilidade
Vulgaridade	Magnificência	Mesquinhez
Vaidade	Magnanimidade	Pusilanimidade
Esbanjamento	Generosidade	Avareza
Fanfarronice	Autenticidade	Falsa modéstia
Irascibilidade	Gentileza	Indiferença
Iritabilidade	Paciência	Apatia
Desfaçatez	Comedimento	Timidez
Idolatria	Respeito	Negligência
Hipocrisia	Discernimento	Tolice

A virtude é uma disposição de escolher por deliberação, consistindo numa mediedade relativa a nós, disposição delimitada pela razão, isto é, como a delimitaria o prudente
(Aristóteles, Ética a Nicómaco, 1106 b 36 e 1107 a 1)

NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO TUDO
TERÁ TENDÊNCIA PARA SE IGUALIZAR
EXCEPTO
AS PESSOAS

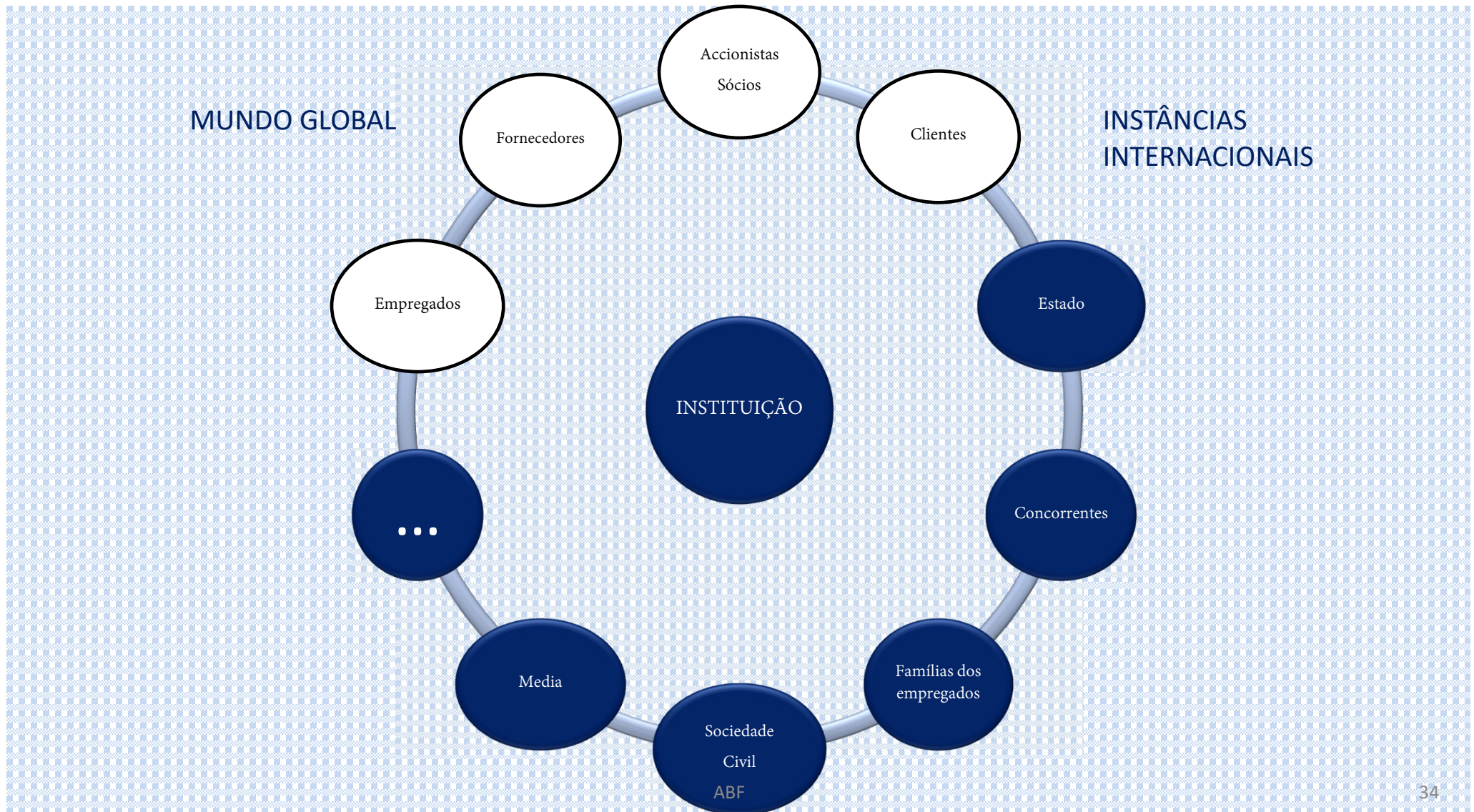
*As pessoas têm uma coisa em comum:
são todas diferentes*

Bertrand Russell (1872-1970)





MODELO DE *STAKEHOLDER* EM REDE



TRABALHO EM EQUIPA = ORQUESTRA AFINADA



LINGUAGEM MORAL

As pessoas tendem a perceber a intensidade ética das questões de acordo com a linguagem usada.

Em certos contextos usa-se uma “*moral muteness*” ou um processo de “amoralização” substituindo a linguagem mais ética por linguagem mais eufemística ou tecnocrática.

A “LINGUAGEM CORRECTA”

“Se o pensamento corrompe a linguagem, a linguagem também pode corromper o pensamento” (George Orwell, 1903-1950)

IVG

MORTE
MEDICAMENTE
ASSISTIDA

SÉNIOR

INVERDADE

RETENÇÃO
ESCOLAR

DESCONTINUAR

IMPARIDADE

EXTRATIVISMO
INTELLECTUAL

REFRESCAMENTO

CONTRIBUIÇÃO

CRESCIMENTO
NEGATIVO

PESSOA COM
DISFUNÇÃO
ALIMENTAR

PACIENTE

CRIANÇA
HIPERACTIVA

DOWNSIZING

OPERAÇÃO
MILITAR ESPECIAL

EFEITOS
COLATERAIS

INSURGENTE

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: uma pergunta

PERGUNTA: Como distinguir o bem do mal nas respostas da IA?

RESPOSTA: *A IA é uma ferramenta que opera com base em algoritmos e dados de entrada fornecidos pelos desenvolvedores. Portanto, a distinção entre bem e mal não é uma questão que possa ser aplicada à IA de forma geral. A IA não tem intenções morais ou éticas, ela é apenas um sistema que segue instruções programadas para alcançar um determinado objectivo.*

QUESTÕES-CHAVE DE ÉTICA NO SÉCULO XXI

ÉTICA E TECNOLOGIA – Inteligência artificial, privacidade digital, vigilância, *deepfakes* e o impacto das redes sociais.

BIOÉTICA – Edição genética, biotecnologia, clonagem e dilemas em saúde como eutanásia e aborto.

ÉTICA AMBIENTAL – Sustentabilidade, mudanças climáticas, exploração de recursos naturais e direitos dos animais.

JUSTIÇA SOCIAL – Desigualdade, discriminação, direitos humanos e equidade de oportunidades.

ÉTICA NOS NEGÓCIOS – Práticas empresariais responsáveis, trabalho justo, consumo consciente e transparência.

ÉTICA E POLÍTICA – Corrupção, governança, participação democrática e responsabilidade dos líderes

ÉTICA PESSOAL – Moralidade no cotidiano, dilemas individuais e responsabilidade social.

A ética não se estuda ou aprende apenas para enunciar e saber, mas para **guia de acção**. Tal como não se aprende música só para saber, mas para compor e tocar.

A ética define-se mais pela **afirmação** do que pela negação ou cardápio de proibições. Pela exemplaridade e não pela condenação. Fundamental não está em evitar o mal, **mas fazer o bem**.

A métrica da ética **não deve ser quantitativa, nem adversativa**, sob pena de podermos cair em formas de **relativismo ou subjectivismo éticos**.

PARTICIPAÇÃO, UM VALOR ÉTICO: DAS PARTES PARA O TODO COM AS PARTES



Poliedro: a união de todas as partes que, na unidade, mantém a originalidade das partes individuais

(Papa Francisco)

Somos todos responsáveis por tudo e por todos perante todos, eu mais do que os outros. Não devido a esta ou àquela responsabilidade efectivamente minha e por causa de faltas que tenha cometido, mas porque sou responsável de uma responsabilidade total.

Emmanuel Levinas (1906-95), *in* Ética e Infinito