



A PRESIDENTE

Dia da Integridade

Intervenção de Encerramento da Presidente do Tribunal, Filipa Urbano Calvão

Auditório Professor Doutor António de Sousa Franco, Lisboa, 22 de abril de 2026



A PRESIDENTE

Senhor Vice-Presidente

Senhoras e Senhores Conselheiros

Senhora e Senhores Procuradores-Gerais Adjuntos

Senhora Diretora-Geral

Senhoras e Senhor Subdiretores-Gerais

Senhoras e Senhores Dirigentes e demais trabalhadores do Tribunal de Contas, aqui compreendendo os Dirigentes e trabalhadores das Secções Regionais dos Açores e da Madeira

Minhas Senhoras e meus Senhores

O tema que hoje nos reuniu prima, desde logo, pela sua oportunidade. Não apenas pela atualidade das questões que levanta, mas sobretudo pela sua relevância estrutural, num Estado de Direito democrático.



A PRESIDENTE

E a discussão que aqui se travou, de elevada qualidade, revelou-se, por isso, particularmente útil.

Útil porque nos obrigou a rever conceitos que, sendo fundamentais, não são estáticos.

Útil porque nos confrontou com a necessidade de encontrar equilíbrios – sempre exigentes – entre direitos individuais e deveres institucionais.

E útil, ainda, porque nos recordou que a confiança nas instituições se constrói, também, pela forma como os seus titulares usam a palavra pública.

Começo, por isso, por agradecer à Comissão de Acompanhamento do Código de Conduta dos Juizes Conselheiros (ComACC) – na pessoa do Senhor Vice-Presidente – e à Comissão de Ética dos Serviços de Apoio do TdC (CEsaT) – na pessoa da Senhora Conselheira Helena Abreu Lopes, a quem agradeço também o trabalho de moderação do debate – pela escolha do tema que aqui se debateu: “A cultura ética no Tribunal de Contas: comunicar e atualizar”, e pela organização, juntamente com a Direção-Geral, deste Dia da Integridade.



A PRESIDENTE

Quero, também, deixar aqui uma palavra de gratidão às duas Comissões, pelo trabalho que têm desenvolvido em prol da integridade no TdC.

Importa, assim, a propósito deste Dia da Integridade, sublinhar o papel central da comunicação com ética institucional, tanto na sua dimensão interna como externa.

No plano interno, a clareza e a consistência da comunicação são essenciais para assegurar a coesão, o alinhamento e a confiança entre os diversos níveis da instituição.

No plano externo, a comunicação constitui um dos principais veículos de relação com a Comunidade, devendo, por isso, contribuir para projetar credibilidade, transparência e estabilidade – valores particularmente sensíveis no domínio da Justiça.

A palavra institucional não é, por isso, neutra nem indiferente: é um instrumento de construção – ou de erosão – da confiança pública.



A PRESIDENTE

Cada intervenção contribui para moldar a perceção coletiva sobre a solidez, a imparcialidade, o rigor e a integridade das instituições. Daí que a comunicação institucional exija não apenas clareza e precisão, mas também a consciência permanente do seu impacto e da responsabilidade de que a palavra investe quem dela usa publicamente.

A liberdade de expressão constitui, como sabemos, um dos pilares essenciais de qualquer sociedade democrática. É um direito fundamental, consagrado e protegido, que não pode ser relativizado sem risco para o próprio sistema de liberdades.

Contudo, como sucede com todos os direitos, o seu exercício não ocorre no vazio – ocorre em contexto, e esse contexto é determinante.

Quando falamos de titulares de altos cargos, em especial – como é o caso – , na área da Justiça e dos tribunais, esse contexto adquire uma densidade acrescida.

Não estamos perante cidadãos anónimos, cuja palavra se esgota na esfera individual. Estamos perante pessoas que incarnam instituições, que



A PRESIDENTE

representam funções de soberania, e cuja intervenção pública é, inevitavelmente, percecionada à luz desse estatuto.

Eis a primeira questão central: poderá alguém que exerce funções de elevada responsabilidade institucional manifestar publicamente opiniões pessoais, como se essas opiniões fossem, de facto, apenas pessoais?

A resposta, creio, exige prudência e sentido de medida.

Na verdade, quando se assume um cargo institucional, não se assume apenas um conjunto de funções e competências – assume-se, também, um conjunto de deveres implícitos, entre os quais se destaca um elevado sentido de responsabilidade na utilização da palavra.

Porque, queira-se ou não, a palavra deixa de ser apenas do indivíduo, inevitavelmente projetando a sua luz – ou a sua sombra – sobre a instituição que esse indivíduo representa.

Neste contexto, importa também reconhecer que a exposição pública associada a certas funções pode, por vezes, criar uma ilusão de centralidade pessoal. E é precisamente aí que reside um risco subtil: o de permitir que a



A PRESIDENTE

dimensão individual se sobreponha, ainda que inadvertidamente, à dimensão institucional.

Mesmo quando subtil, uma tal ilusão pode ser conselheira incerta, raramente favorecendo a ponderação exigida por essas funções.

Não se trata de negar a dimensão pessoal de quem exerce funções públicas. Trata-se, sim, de reconhecer que essa dimensão não é inteiramente dissociável do papel institucional. E que, em determinadas circunstâncias, essa dissociação é, na prática, impossível.

Assim, quando se fala publicamente a partir de uma posição institucional, aquilo que se diz dificilmente será recebido como uma mera opinião pessoal. Será interpretado – muitas vezes legitimamente – como um posicionamento institucional, ou, pelo menos, como algo que com ele se relaciona.

Quero ser clara: as convicções pessoais de quem tem responsabilidades institucionais não são ilegítimas, mas o lugar a partir do qual são proferidas confere-lhes um peso e um significado que ultrapassam quem as manifesta.



A PRESIDENTE

Importa, por isso, sublinhar com muita clareza: não estamos perante uma limitação da liberdade de expressão.

Não se pretende cercear direitos fundamentais, nem impor silêncios artificiais. O que se exige é, antes, uma consciência aguda do impacto da palavra – uma consciência de que aquilo que é dito não vale apenas por quem o diz enquanto pessoa, mas sobretudo por quem o diz enquanto titular de um cargo público.

É essa consciência que sustenta o chamado sentido institucional. Um sentido que implica contenção, quando necessário; ponderação, sempre; e uma atenção permanente às consequências das intervenções públicas.

É oportuno lembrar que a responsabilidade que acompanha a palavra se intensifica na medida em que se eleva a posição hierárquica. E, quanto mais elevada a função, mais imperiosa se torna a contenção, dado que cada intervenção repercute amplamente e é, naturalmente, interpretada à luz do cargo ocupado.

Mas a atenção não deve limitar-se ao conteúdo da mensagem. Eis a segunda questão central: a forma como se comunica tem peso equivalente. É



A PRESIDENTE

possível tornar patente o sentir institucional e, ainda assim, ser subtilmente traído pela expressão escolhida, caso esta não reflita a dignidade, a sobriedade e a elevação que se esperam de quem ocupa funções de relevo.

Esta reflexão assume particular relevância num contexto em que se observa, com alguma preocupação, uma progressiva erosão da dignidade da esfera pública.

O empobrecimento do discurso, o abaixamento do nível da linguagem e a crescente normalização de formas de expressão menos cordiais, menos urbanas, menos íntegras – visíveis tanto em certos espaços digitais como no próprio debate político – colocam desafios acrescidos a quem exerce funções institucionais.

Tanto mais se impõe, por isso, que os titulares dessas funções – portanto, todos nós – se afirmem como referências de sobriedade, de rigor e de elevação, contribuindo, pelo exemplo, para a qualificação do espaço público e para a preservação da confiança nas instituições.

Acresce que essa exigência de prudência se intensifica na razão direta da sensibilidade ou tensão que envolva a instituição. Em contextos de maior



A PRESIDENTE

pressão ou de conflito latente, a palavra adquire um peso acrescido e um alcance nem sempre plenamente dominável.

Nesses momentos, a contenção não traduz fragilidade – nem receio, nem hesitação perante um eventual dever de intervir –, mas antes uma forma qualificada de responsabilidade institucional: porque, não raras vezes, uma palavra superveniente pode comprometer a serenidade que se impõe, e, inadvertidamente, afetar os próprios interesses da instituição.

Dir-se-á, e com razão, que as fronteiras nem sempre são nítidas. E não são. O debate que hoje aqui se desenrolou demonstrou, precisamente, isso: que estamos perante um domínio onde as linhas de separação são, simultaneamente, límpidas nos princípios e fluídas na sua aplicação concreta.

Límpidas, porque é claro que o exercício de funções institucionais impõe deveres acrescidos de reserva e de responsabilidade. Fluídas, porque cada situação concreta convoca circunstâncias próprias, margem de subjetividade que inviabiliza soluções lineares.



A PRESIDENTE

É por isso que este não é um tema que se resolva com fórmulas rígidas ou respostas absolutas. Exige, antes, um exercício contínuo de discernimento. Exige maturidade institucional. Exige, em última análise, uma cultura de responsabilidade que se constrói e se reforça ao longo do tempo.

E é também por isso que debates como este são tão importantes. Porque contribuem para essa construção coletiva. Porque ajudam a densificar critérios. Porque promovem uma reflexão que não pode – nem deve – ficar encerrada em abstrato.

Permitam-me, por fim, uma nota de síntese.

Ao assumirmos funções institucionais, somos ouvidos não apenas – e talvez nem principalmente – enquanto indivíduos, mas enquanto representantes de algo maior do que nós, que a um tempo nos inclui e nos ultrapassa.

Essa circunstância não diminui a liberdade; redefine-a, no quadro das responsabilidades que livremente quisemos aceitar.

Cabe-nos, por isso, exercer essa liberdade com elevação, com prudência e com um rigoroso sentido institucional. Não por imposição externa, mas por



A PRESIDENTE

exigência interna do próprio cargo. E, desejavelmente, da própria consciência.

O desafio está, em grande medida, aí: em saber conjugar a autenticidade pessoal com a responsabilidade institucional, sem que uma anule a outra, mas garantindo que nenhuma degrade ou comprometa a confiança nas instituições.

Se este debate nos ajudou a clarificar essa exigência, então foi não apenas oportuno, mas necessário.

Que dele possamos colher um reforço do nosso compromisso com a elevação do discurso público e com a integridade no exercício das funções que nos são confiadas, certos de que a ComACC e a CEsaT continuarão a pensar essas matérias e a atualizar os instrumentos normativos que nos ajudam, a todos, a percorrer esse caminho.

Muito obrigada.