

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Gestão Avançada da
Nova School of Business and Economics.

DENÚNCIA ÉTICA (I) MORAL

Dilema Ético na Cultura de Integridade da Pulpfiction

Ana Maria Ribeiro Marques

Work project desenvolvido com supervisão de:

Ricardo Zózimo

03/10/2025

AGRADECIMENTOS

Este Work Project representa o culminar de um percurso desafiante, feito de muitas horas de reflexão, escrita e debate. Mas, acima de tudo, representa um caminho partilhado.

Ao meu orientador, Professor Ricardo Zózimo, agradeço a generosidade com que acompanhou este projeto. As suas perguntas, comentários e provocações intelectuais foram determinantes para me ajudar a ver mais profundamente e a tornar este caso mais rico e estimulante.

Aos meus colegas do Mestrado Executivo Avançado em Gestão, um agradecimento muito especial pela partilha constante, pelas conversas que tantas vezes abriram novas perspetivas e pela cumplicidade que só se cria em jornadas vividas em conjunto.

E, sobretudo, à minha família e amigos, que foram o meu apoio incondicional em todos os momentos. Obrigada pela paciência nos dias mais longos, pela compreensão nas ausências e pelo incentivo que me deu força para nunca desistir. Sem vocês este caminho não teria sido possível.

RESUMO

Este caso explora a qualidade da decisão em contextos éticos altamente sensíveis, onde não há respostas fáceis, apenas escolhas difíceis com implicações profundas. A Pulpfiction, uma instituição financeira, enfrenta um dilema quando uma denúncia com indícios graves é submetida contra uma gestora por um ex-companheiro em litígio. A Presidente da Comissão de Ética é chamada a decidir se a denúncia deve ser admitida (Parte A), desencadeando um processo que coloca à prova os limites dos mecanismos internos de integridade. Mais tarde, o CEO é confrontado com a pressão de reagir publicamente à situação (Parte B), tendo de equilibrar proteção individual, confiança organizacional e coerência institucional.

Ao exigir decisões com impacto sobre pessoas, processos e cultura, este caso desafia líderes a conciliar tensão e responsabilidade, com base nos quadros da Ética do Cuidado, da Justiça Procedimental, da Liderança Paradoxal e da Justiça Restaurativa, num exercício de gestão que vai além da conformidade.

PALAVRAS-CHAVE: Case Study Pedagógico; Dilema Ético; Ética Organizacional; Justiça Procedimental; Liderança Paradoxal; Justiça Restaurativa.

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

1. CONTEÚDO

2. CASO	6
2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	6
2.2. PARTE A: O DILEMA DE MARIA NO INTERIOR DO CANAL DE DENÚNCIAS	8
2.2.1. <i>Admitir a denúncia (Caminho 1)</i>	10
2.2.2. <i>Arquivar a denúncia (Caminho 2)</i>	11
2.2.3. <i>Quadro-Resumo Comparativo</i>	12
2.2.4. <i>Conclusão</i>	13
2.3. PARTE B: O DILEMA DE VICENTE SOB O OLHAR DE TODOS	13
2.3.1. <i>Reabrir o caso (Caminho 1)</i>	16
2.3.2. <i>Reafirmar o arquivamento (Caminho 2)</i>	16
2.3.3. <i>Quadro-Resumo Comparativo</i>	17
2.3.4. <i>Conclusão</i>	18
3. NOTAS PEDAGÓGICAS	20
3.1. RESUMO DO CASO	20
3.2. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	22
3.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO - PARTE A	22
3.3.1. <i>Ética do Cuidado aplicada à admissibilidade</i>	22
3.3.2. <i>Justiça Procedimental como fonte de legitimidade</i>	23
3.3.3. <i>Conclusão</i>	25
3.4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO - PARTE B	25
3.4.1. <i>Liderança Paradoxal - sustentar tensões sem as diluir</i>	25
3.4.2. <i>Justiça Restaurativa - reparar relações e reconstruir confiança</i>	26
3.4.3. <i>Conclusão</i>	27

3.5.	PRINCIPAIS APRENDIZAGENS - PARTE A	28
3.6.	PRINCIPAIS APRENDIZAGENS - PARTE B	28
3.7.	PLANO DA SESSÃO.....	29
4.	REFERÊNCIAS.....	32
4.1.	PARTE A	32
4.2.	PARTE B	32
	ANEXO I - DENÚNCIA.....	34
	ANEXO II - CÓDIGO DE ÉTICA DA PULPFICION (EXCERTOS SELECIONADOS)	37
	ANEXO III - REGULAMENTO DE DENÚNCIAS DA PULPFICION (EXCERTOS SELECIONADOS)	39
	ANEXO IV - EMAIL DE DIVULGAÇÃO DA DENÚNCIA	40

2. CASO

2.1. Contexto Organizacional ¹

A Pulpfiction, uma das mais antigas instituições financeiras portuguesas, construiu ao longo de sete décadas uma reputação ancorada em três compromissos fundamentais: integridade, sustentabilidade e excelência. Com presença consolidada em mais de vinte e cinco países, assumiu desde cedo um papel simbólico no setor, o de que é possível liderar no sistema financeiro com valores sólidos e responsabilidade social.

Nascida da fusão de duas instituições históricas, a Pulpfiction não apenas herdou património e mercado, mas também uma cultura organizacional que foi sendo moldada ao longo do tempo. A sua liderança, historicamente marcada por estilos tradicionais e hierárquicos, foi obrigada a evoluir para enfrentar um mundo financeiro em transformação e um escrutínio público cada vez mais exigente. O discurso institucional passou a enfatizar não só os resultados financeiros, mas também o impacto social, a confiança dos clientes e a dignidade dos colaboradores.

A vida interna da Pulpfiction sempre foi marcada por rituais e símbolos que reforçam pertença e identidade, desde a celebração anual do Dia Mundial da Integridade, onde se destacam exemplos de conduta ética, aos programas de mentoring entre líderes seniores e jovens talentos e ainda aos fóruns internos onde os administradores comunicam diretamente com equipas operacionais. Estes espaços, embora projetados para criar coesão, também refletiam as tensões próprias de uma organização com raízes profundas em práticas de

¹ Este caso foi desenvolvido exclusivamente para fins pedagógicos. Baseia-se em factos reais, mas a narrativa, nomes e circunstâncias foram ficcionados para proteger a identidade das pessoas e organizações envolvidas.

poder consolidadas e com necessidade de renovar-se para ser coerente com os seus próprios valores.

Na Pulpfiction, a ética deixou de ser apenas um discurso corporativo e passou a ser apresentada como bloco fundacional da sua identidade. Não apenas como proteção contra riscos reputacionais, mas como forma de legitimar a autoridade da liderança e cimentar a confiança coletiva.

A instituição cultivou uma reputação de tolerância zero a comportamentos que atentassem contra a dignidade ou o respeito mútuo. Quem não se comportava de acordo com os padrões estabelecidos, fosse por falta de integridade, abuso de poder ou conduta discriminatória, encontrava na organização uma resposta firme e clara. Num caso recente, um diretor com resultados comerciais excepcionais foi afastado após se comprovar que utilizava estratégias intimidatórias com a equipa. A decisão gerou surpresa, mas também reforçou a mensagem de que na Pulpfiction, o "como" pesa tanto quanto o "quanto".

Essa postura alimentava uma cultura interna de elevada exigência, onde a pertença estava sempre condicionada pelo compromisso ético, e foi nesse espírito que a instituição investiu num Código de Conduta exigente, em programas de formação regulares e num canal de denúncias independente, com garantia de anonimato e reconhecido como exemplo no setor. Este último tornou-se símbolo visível da promessa de que, dentro da Pulpfiction, a verdade teria sempre espaço para emergir, mesmo quando desconfortável.

Ao longo da sua história, o canal revelou-se mais do que um mecanismo de compliance. Foi graças a ele que se descobriu um esquema de fraude que ameaçava seriamente a sustentabilidade de um dos balcões da instituição, um episódio que consolidou a sua reputação de banco que leva a sério a integridade. Esse momento foi vivido internamente

como uma vitória cultural, a prova de que ética e performance não são incompatíveis, mas mutuamente reforçadoras.

Contudo, os valores de uma organização só mostram a sua verdadeira consistência quando são postos à prova em situações limite. No final de 2023, a Pulpfiction enfrentou um desses momentos críticos. Uma denúncia surgida na fronteira ambígua entre a vida pessoal e o espaço profissional ameaçou expor fissuras profundas entre o discurso institucional e a prática quotidiana. Nesse instante, a questão deixou de ser apenas sobre regras ou regulamentos, para passar a ser sobre a coerência da cultura, a maturidade da liderança e a coragem de escolher entre integridade coletiva e dignidade individual.

O caso que se segue não é um exercício de gestão burocrática. É um campo de prova em que se revela o verdadeiro carácter da Pulpfiction, não na retórica dos relatórios anuais, mas nas escolhas difíceis e irreversíveis que moldam o futuro de uma organização e da sua cultura.

2.2. PARTE A: O Dilema de Maria no interior do Canal de Denúncias

Ainda não eram nove da manhã quando Maria, presidente da Comissão de Ética da Pulpfiction há mais de uma década, abriu a notificação do Canal de Denúncias que a deixaria paralisada diante do ecrã: CASO nº 004578 – Violação grave do Código de Ética.

O denunciante era Joaquim, ex-colaborador da instituição e ex-companheiro de Joana, uma das gestoras mais promissoras do banco. Não se escondia atrás do anonimato e anexava documentos contundentes: e-mails onde Joana partilhava credenciais de acesso a sistemas internos; mensagens de WhatsApp trocadas durante reuniões, carregadas de insultos a

colegas e chefias, alguns de natureza racista; e fotografias íntimas tiradas dentro das instalações do banco [Anexo I].

Maria pousou o telemóvel na secretária e respirou fundo. O coração batia-lhe acelerado. Os factos eram inegáveis, Joana tinha violado normas fundamentais e quebrado a confiança que a instituição depositava nela. A leitura do Código de Ética [Anexo II] não deixava margem para dúvidas, aqueles comportamentos eram reprováveis e exigiam responsabilização. Ignorá-los seria abrir um precedente perigoso e reduzir a integridade institucional a mera retórica.

Mas havia outro lado, tão evidente quanto perturbador. Joaquim estava a ser processado por violência doméstica e agora usava o canal de denúncias como arma de vingança. As provas tinham sido arrancadas à intimidade e lançadas à Comissão com o claro objetivo de a humilhar. O Regulamento de Denúncias [Anexo II], ao exigir boa-fé e enquadramento profissional, refletia precisamente esta preocupação, a de impedir que um instrumento criado para proteger fosse transformado em instrumento de ataque. Seguir em frente com este caso seria permitir que Joana fosse exposta novamente, desta vez não através da violência de Joaquim, mas pela própria instituição.

Maria fechou os olhos por um instante, sentia-se dividida entre duas responsabilidades que pareciam inconciliáveis. Se desse prioridade à gravidade das infrações, admitindo a denúncia, reafirmaria a integridade do banco mas condenaria Joana a uma revitimização dolorosa. Se privilegiasse a dignidade da colaboradora, arquivando, estaria a proteger uma vítima mas a deixar sem resposta condutas que violavam princípios que a Pulpfiction sempre afirmou defender.

O dilema era ético na sua raiz, mais do que jurídico ou meramente procedimental. E não se

resumia ao que Maria faria, mas ao que a Pulpfiction escolheria ser enquanto organização. A resposta à denúncia não encerraria apenas um caso, moldaria, perante todos, o significado prático de integridade, justiça e proteção na sua instituição.

No silêncio pesado do seu gabinete, Maria sabia que teria que decidir se a denúncia era admissível e, que em qualquer decisão que tomasse, não haveria conforto, apenas responsabilidade. Maria assinaria não só um parecer, mas um precedente. E, com ele, enviaria uma mensagem silenciosa mas poderosa a toda a organização, sobre o que se tolera, sobre o que se protege, e sobre o que, na Pulpfiction, realmente importa quando os valores deixam de ser abstratos e batem à porta em forma de conflito real.

2.2.1. Admitir a denúncia (Caminho 1)

Se Maria decidir admitir a denúncia, fá-lo em nome da integridade institucional e da coerência com os valores que a Pulpfiction proclama como inegociáveis. A gravidade dos factos descritos não pode ser ignorada: comentários de teor racista atentam contra a dignidade e a inclusão; a partilha de credenciais de acesso compromete a confiança coletiva; fotografias íntimas dentro da empresa colocam em causa a reputação da organização. Tolerar tais condutas seria, aos olhos da liderança, relativizar princípios que a Pulpfiction sempre afirmou serem absolutos.

Ao abrir uma investigação, Maria transmitiria a mensagem de que, independentemente das circunstâncias em que os factos foram revelados, a organização está comprometida em tratar com seriedade todas as violações de valores essenciais. Este caminho honra o pilar da integridade como prática viva, não como mero discurso.

Contudo, esta escolha tem um custo humano profundo. Ao legitimar uma denúncia nascida

de vingança pessoal, a Pulpfiction corre o risco de transformar um instrumento de confiança numa arma de retaliação. Joana, já exposta e fragilizada, seria empurrada para um processo que a pode revitimizar, numa contradição dolorosa com o valor igualmente proclamado de dignidade humana.

É neste ponto que também uma colisão entre instrumentos se torna evidente, dado que seguir o Código de Ética leva Maria a admitir a denúncia mas, ao fazê-lo, contraria o espírito do Regulamento de Denúncias, que rejeita comunicações sem boa-fé e nascidas fora do contexto profissional.

2.2.2. Arquivar a denúncia (Caminho 2)

Se Maria optar pelo arquivamento, fá-lo em nome da proteção da dignidade de Joana e da preservação do espírito do canal de denúncias como instrumento de confiança, não de vingança. A decisão seria um ato de coragem ética, reconhecendo que a integridade da Pulpfiction não se mede apenas pela aplicação rígida de sanções, mas também pela capacidade de proteger quem foi injustamente exposto em contexto privado e íntimo. Neste sentido, arquivar a denúncia é reafirmar que a ética também implica humanidade, cuidado e recusa de instrumentalização de mecanismos de justiça interna.

Mas esta opção traz igualmente riscos. Ignorar os comportamentos relatados, ainda que revelados de forma abusiva, pode ser interpretado como uma contradição face à mensagem de tolerância zero que a instituição tem reiterado em matéria de integridade, inclusão e respeito. Ao escolher proteger a dignidade de Joana, Maria corre o risco de deixar a integridade institucional em suspenso, dando margem a futuras dúvidas sobre se a Pulpfiction age sempre em conformidade com os princípios que proclama.

Aqui, o choque entre instrumentos surge de forma inversa, ao aplicar estritamente o Regulamento de Denúncias, Maria protege o canal e arquiva o caso mas, ao fazê-lo, ignora o conteúdo do Código de Ética, que exige responsabilização perante condutas graves e intoleráveis.

2.2.3. Quadro-Resumo Comparativo

Dimensão	1 - Admitir a denúncia	2 - Arquivar a denúncia
Fundamento Ético	Honrar a integridade institucional e a coerência com os valores proclamados pela Pulpfiction.	Proteger a dignidade humana e preservar o canal de denúncias como instrumento de confiança.
Valores Privilegiados	<ul style="list-style-type: none"> - Integridade como prática viva - Confiança coletiva - Reputação organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Dignidade individual - Humanidade e cuidado - Ética relacional
Riscos e Custos	<ul style="list-style-type: none"> - Revitimização de Joana - Instrumentalização do canal de denúncias como arma de retaliação - Fragilização da dignidade humana 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção de complacência - Contradição face à “tolerância zero” proclamada - Dúvidas sobre a coerência institucional a médio prazo
Colisão entre Instrumentos	Segue o Código de Ética, exigindo agir perante violações graves e descarta o Regulamento de Denúncias, que rejeita denúncias sem boa-fé.	Segue o Regulamento de Denúncias, justificando o arquivamento por ausência de boa-fé, e descarta o Código de Ética, que exige responsabilização por condutas intoleráveis.

2.2.4. Conclusão

O dilema de Maria condensa a tensão entre uma integridade institucional que exige firmeza para sustentar a confiança coletiva e a dignidade humana que reclama cuidado para proteger quem está vulnerável. O peso não estava apenas na admissibilidade da denúncia, mas no que essa decisão diria sobre a Pulpfiction. Se estivesse no lugar de Maria, admitia a denúncia ou arquivava? E, qualquer que fosse a opção, como equilibraria justiça e compaixão, evitando que o compromisso ético se torne, por omissão, cúmplice de abusos ou, por excesso, cego à sua própria missão?

Tendo em conta a decisão tomada anteriormente, este caso continua.

2.3. PARTE B: O dilema de Vicente sob o olhar de todos

Eram 8h47 de uma terça-feira chuvosa quando Vicente Monteiro, CEO da Pulpfiction, abriu a caixa de email e se deparou com um desafio direto à sua liderança e à cultura organizacional do banco que representava. O título saltava do ecrã como uma acusação: “Isto é integridade? A Comissão de Ética arquivou isto?” [Anexo III].

O remetente era Joaquim. O email estava apenas dirigido a Vicente, mas colocava em cópia todos os membros da Comissão Executiva e da Comissão de Ética, toda a equipa de Joana e ainda a própria Joana. Em anexo, Joaquim reencaminhava a denúncia que meses antes enviara através do Canal de Denúncias. Desta vez retirara as fotografias íntimas, mas deixava tudo o resto: os e-mails onde Joana partilhava passwords de acesso e as mensagens de WhatsApp com comentários insultuosos sobre colegas e chefias.

No corpo do email, acrescentava uma nova acusação, de que o processo judicial que o opusera a Joana tinha terminado e, segundo ele, a violência doméstica não fora provada. Acusava-a de ter mentido em tribunal e insinuava que o banco a estava a proteger. Pela primeira vez, toda a organização lia em simultâneo aquilo que antes estava circunscrito à confidencialidade do Canal de Denúncias e da Comissão de Ética. Joana, que também abria o mesmo email no seu ecrã, via-se exposta perante colegas e chefias, sem defesa possível.

Vicente pediu de imediato à Comissão de Ética o relatório completo do caso e convocou a Comissão Executiva para uma reunião urgente. Não podia deixar o caso correr descontrolado pelos corredores do banco. O tempo corria contra si e contra Joana.

Na reunião, a divisão entre os administradores executivos foi imediata. Um grupo defendia que não havia alternativa além de abrir um processo disciplinar com vista ao despedimento de Joana. Para este grupo, as provas eram demasiado claras e a confiança estava definitivamente quebrada, não só para com a liderança mas também entre colegas. O ambiente de trabalho foi comprometido e só uma resposta firme poderia restaurar a credibilidade do banco e a confiança das equipas.

Outro grupo sustentava que era essencial manter o arquivamento decidido pela Comissão de Ética. Os factos não mudaram, pelo que os argumentos também se mantinham: a denúncia tinha origem retaliatória, estava contaminada por um litígio pessoal e usava provas obtidas em violação da intimidade. Reabrir o caso seria legitimar a instrumentalização de um canal criado para proteger e expor novamente Joana a uma revitimização dolorosa, numa altura em que já se encontrava fragilizada.

Um terceiro grupo permanecia indeciso. Reconheciam que as infrações eram graves e que a confiança em Joana estava seriamente comprometida, mas hesitavam perante o risco de

contribuírem para a sua revitimização. Para estes, qualquer caminho teria custos, fosse na dignidade da colaboradora ou na integridade institucional.

A Comissão Executiva refletia a polarização que atravessava a própria organização.

Grupo	Posição Defendida	Foco Principal
Grupo 1 (CFO e CRO)	Reabrir o caso e abrir processo disciplinar para despedimento de Joana.	Restaurar a confiança colectiva. A decisão da Comissão de Ética ocorreu noutra contexto e não é comparável.
Grupo 2 (CHRO e COO)	Manter o arquivamento decidido pela Comissão de Ética.	Proteger Joana e evitar a sua revitimização, reforçando também a coerência com a decisão tomada anteriormente.
Grupo 3 (CMO e CIO)	Permanece indeciso perante os argumentos de ambos os lados.	Consideram importante equilibrar dignidade individual e integridade institucional.

CFO (Chief Financial Officer); CHRO (Chief Human Resources Officer); CIO (Chief Information Officer); CMO (Chief Marketing Officer); COO (Chief Operating Officer); CRO (Chief Risk Officer).

Vicente sabia que qualquer decisão teria custos irreparáveis. O silêncio em redor da mesa tornou-se denso, feito de olhares que lhe pediam uma escolha. Pesava-lhe a memória de outros processos disciplinares, em que pessoas já tinham sido despedidas por menos. Mas também via, diante de si, o risco de transformar Joana em vítima duas vezes, desta vez pela própria instituição que devia protegê-la. Ao decidir, não estava apenas a ditar o futuro de uma colaboradora, mas a definir, diante de todos, que ética a Pulpfiction escolheria viver.

2.3.1. Reabrir o caso (Caminho 1)

Optar por abrir um processo disciplinar com vista ao despedimento significaria dar resposta clara à gravidade das infrações cometidas por Joana e, sobretudo, defender a dignidade dos colegas e chefias que foram alvo das suas mensagens depreciativas.

As condutas documentadas não só eram antiéticas, como quebravam a confiança na liderança e prejudicavam o ambiente de trabalho. Para muitos, ignorar estas condutas seria colocar em risco a coerência do banco, quebrando a confiança dos trabalhadores e a credibilidade perante reguladores, investidores e opinião pública.

Do ponto de vista ético, esta via refletia a justiça institucional e a defesa do coletivo, porque a integridade do banco e a dignidade dos trabalhadores ofendidos não poderiam ser sacrificadas em nome da fragilidade de uma só pessoa. Avançar com o processo disciplinar seria, assim, um sinal inequívoco de que ninguém estava acima das regras, restaurando a confiança coletiva e protegendo a cultura da Pulpfiction.

O risco desta decisão, contudo, seria alto. Reabrir o caso, além de poder ser interpretado como legitimar uma denúncia feita com má-fé, comprometida por retaliação, exporia Joana a uma nova humilhação, transformando uma vítima num alvo repetido de escrutínio público, fragilizando a sua dignidade individual e colocando em causa a própria Comissão de Ética, que veria a sua decisão revertida.

2.3.2. Reafirmar o arquivamento (Caminho 2)

Do ponto de vista ético, este caminho privilegiava a ética do cuidado e a proteção individual, recusando expor uma colaboradora fragilizada a nova violência institucional. Defender Joana neste momento seria também defender a independência da Comissão de

Ética, mostrando que a sua decisão não podia ser revertida por pressões externas.

Mas esta opção representava igualmente custos elevados. Para alguns colegas e chefias insultados nas mensagens, o arquivamento poderia ser entendido como ausência de reconhecimento da sua dignidade, deixando-os sem resposta institucional. Ignorar as infrações afectaria a confiança nas equipas, alimentaria a percepção de encobrimento e enfraqueceria a autoridade do Código de Ética. O preço da proteção de Joana seria, neste caso, a fragilização da confiança coletiva e o abandono da dignidade dos ofendidos.

2.3.3. Quadro-Resumo Comparativo

Dimensão	1 – Reabrir o caso	2 – Reafirmar arquivamento
Valores subjacentes	<ul style="list-style-type: none"> - Justiça institucional - Integridade coletiva - Dignidade dos colegas - Responsabilização e coerência 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética do cuidado - Dignidade individual - Humanidade e proteção - Independência da Comissão
Risco ético	<ul style="list-style-type: none"> - Revitimização de Joana - Percepção de insensibilidade e falta de humanidade - Fragilização da Comissão de Ética ao reverter a sua decisão 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção de complacência - Falta de responsabilização por condutas intoleráveis - Sacrificar a dignidade dos ofendidos
Risco reputacional	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção externa de que o banco legitima denúncias feitas de má-fé - Imagem de instituição 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção externa de encobrimento - Perda de credibilidade junto de reguladores, investidores e

	rígida e punitiva	opinião pública
Risco organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão interna em torno da legitimidade do canal de denúncias - Potencial quebra de confiança no sistema de ética 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimento de desvalorização por parte dos colaboradores ofendidos - Potencial quebra de confiança no sistema de ética - Fragilização da confiança coletiva
Risco financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciais custos judiciais se Joana processar o banco por assédio ou retaliação - Indemnizações por danos morais 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos indiretos com perda de produtividade por ambiente de desconfiança - Risco de saída de talento
Síntese	Reflete a justiça institucional e a defesa do coletivo, mas sacrifica a dignidade individual.	Reflete a ética do cuidado e a proteção individual, mas sacrifica a confiança coletiva.

2.3.4. Conclusão

O dilema de Vicente parece resumir-se a uma escolha binária, entre reafirmar o arquivamento decidido pela Comissão de Ética ou abrir um processo disciplinar que pode conduzir ao despedimento de Joana. Mas a sua responsabilidade vai muito mais longe, com implicações profundas para a organização e para a sua própria liderança.

Enquanto CEO da Pulpfiction, tem de definir como a instituição responde a uma crise que coloca em causa, em simultâneo, a integridade institucional e a dignidade de uma pessoa. A decisão não se limita ao futuro de uma colaboradora, é sobre o modo como o banco conduz um processo justo e coerente, capaz de equilibrar os interesses de todos os

stakeholders, os trabalhadores insultados, Joana enquanto colaboradora fragilizada, a Comissão de Ética, os investidores e uma sociedade atenta à coerência entre discurso e prática.

O verdadeiro teste não está apenas em qual via escolher, mas em como executar a decisão, com que processo, com que salvaguardas, com que narrativa pública e com que cuidado para proteger pessoas e cultura. Um despedimento pode afirmar a autoridade das normas se for conduzido com dignidade, mas também pode transformar-se numa humilhação se mal gerido. Um arquivamento pode reforçar a independência da Comissão de Ética se for comunicado com transparência, mas deixa a sombra do encobrimento se falhar na forma.

O que faria se estivesse no lugar de Vicente? Como proteger a instituição sem destruir a pessoa? Como proteger a pessoa sem fragilizar a instituição? E, sobretudo, como liderar esta decisão para que não seja apenas uma resposta a uma crise, mas uma oportunidade de aprendizagem e de reforço cultural?

3. NOTAS PEDAGÓGICAS

3.1. Resumo do caso

A Pulpfiction, instituição financeira com reputação de integridade e cultura de “tolerância zero”, é abalada por uma denúncia submetida no Canal de Denúncias por Joaquim, ex-colaborador e ex-companheiro de Joana, uma gestora de elevado potencial. A denúncia junta evidências de condutas graves (partilha de credenciais, mensagens insultuosas sobre colegas, fotos íntimas nas instalações), mas surge em contexto de litígio pessoal, levantando suspeitas de retaliação e risco de revitimização. Na Parte A, Maria, presidente da Comissão de Ética, enfrenta uma decisão aparentemente binária e urgente, de admitir a denúncia e abrir um processo de averiguação ou arquivá-la, protegendo a dignidade da colaboradora e o espírito do Canal de Denúncias. A deliberação testa a coerência entre instrumentos éticos internos (como o Código de Ética e o Regulamento de Denúncias) e a prática diária da organização.

Meses depois, um e-mail de Joaquim reexpõe o caso à organização, forçando o tema para a esfera da liderança executiva. Na Parte B, Vicente, CEO, deve escolher a resposta institucional sob escrutínio interno e externo, equilibrando confiança coletiva, dignidade individual e independência dos órgãos de ética. O caso inclui documentação expurgada da denúncia, o email e excertos relevantes do Código e do Regulamento. Os estudantes são desafiados a definir o que cada decisor deve fazer, com que salvaguardas, e como articular princípios éticos, processo e cultura para preservar, em simultâneo, pessoas, instituição e confiança.

CONTEXTO INICIAL

Denúncia com provas de condutas graves (ex-companheiro; risco de retaliação e revitimização).

Pressão sobre mecanismos de integridade e confidencialidade.



PARTE A

DECISOR: Maria (Presidente da Comissão de Ética)

PERGUNTA-CHAVE: Admitir a denúncia ou arquivar?

TENSÃO ÉTICA: Integridade institucional ↔ Dignidade/proteção da pessoa

FOCO DE PROCESSO: admissibilidade, boa-fé, acesso a informação, expurgo.

(Meses depois: e-mail massificado)



PARTE B

DECISOR: Vicente (CEO)

PERGUNTA-CHAVE: Reabrir o caso ou reafirmar o arquivamento?

TENSÃO ÉTICA: Confiança coletiva ↔ Proteção individual

FOCO DE LIDERANÇA: resposta imediata vs estrutural; evitar julgamento extraprocessual; comunicação e contenção de danos



RESULTADOS ESPERADOS

- Decisões justificadas e auditáveis;
- Salvaguardas para pessoas e dados;
- Reforço do desenho do canal e da cultura de integridade.

3.2. Objetivos de aprendizagem

- a) Diagnosticar o dilema e mapear stakeholders, valores em colisão e possíveis contradições entre instrumentos (Código de Ética vs Regulamento do Canal).
- b) Decidir sobre a admissibilidade à luz da Ética do Cuidado e da Justiça Procedimental, definindo salvaguardas concretas (proteção da vítima, perímetros de acesso, documentação auditável).
- c) Conceber a resposta organizacional com Liderança Paradoxal e Justiça Restaurativa, articulando vias paralelas (disciplinar e restaurativa), critérios de proporcionalidade e plano de reparação de danos.
- d) Comunicar com rigor e governar o follow-up: proteção de dados, prevenção de “trial by email”, e monitorização de impacto (tempo de resposta, perceção de justiça, clima de equipa e confiança).

3.3. Enquadramento Teórico - Parte A

3.3.1. Ética do Cuidado aplicada à admissibilidade

A Ética do Cuidado, introduzida por Carol Gilligan em *In a Different Voice* (1982) e aprofundada por Nel Noddings em *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education* (1984), desloca o eixo da moralidade da imparcialidade abstrata para a atenção a relações concretas, vulnerabilidade e interdependência. Mais tarde, Joan Tronto (1993) reforçou esta abordagem ao apresentar o cuidado como prática política e responsabilidade social.

No caso da *Pulpfiction*, Maria, enquanto presidente da Comissão de Ética, confronta-se com uma denúncia que contém provas de condutas graves imputadas a Joana, mas que é

submetida pelo ex-companheiro em contexto de litígio judicial. Emerge aqui a tensão entre proteger a vulnerabilidade da colaboradora (risco de revitimização, exposição de dados íntimos, instrumentalização do canal) e, em simultâneo, não descurar potenciais danos coletivos: insultos racistas a colegas e riscos de segurança pela partilha de credenciais.

Do ponto de vista teórico, a *Ética do Cuidado* sugere que a admissibilidade da denúncia não deve ser tratada como uma questão binária (“arquivar ou admitir”), mas como uma decisão relacional e contextual. Gilligan (1982) defende que cuidar exige responsividade às necessidades concretas, e não mera aplicação universal de regras. Assim, Maria é chamada a desenhar salvaguardas que contenham danos: expurgar dossiês, limitar acessos, oferecer apoio psicológico e assegurar comunicação neutra. Caso opte por não prosseguir formalmente, a *Ética do Cuidado* ainda lhe impõe enfrentar problemas organizacionais subjacentes (reforço da literacia ética e das práticas de ciber-higiene), sem reutilizar provas obtidas em contexto contaminado.

Em suma, cuidar, neste caso, significa proteger a dignidade de Joana sem ocultar a responsabilidade institucional de tratar condutas que corroem a confiança coletiva. A *Ética do Cuidado*, ao reconhecer a contradição entre compaixão e exigência, obriga a uma decisão prudencial que contenha danos em ambas as dimensões.

3.3.2. Justiça Procedimental como fonte de legitimidade

O conceito de Justiça Procedimental foi introduzido por John Thibaut e Laurens Walker em *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (1975), sendo posteriormente expandido por Tom R. Tyler em obras como *Why People Obey the Law* (1990) e *Psychology and the Design of Legal Institutions* (2006). Esta tradição teórica sustenta que a perceção de justiça depende não apenas dos resultados alcançados, mas sobretudo da qualidade do processo —

consistência, imparcialidade e transparência.

Aplicado ao caso, este enquadramento sugere que Maria deve estruturar a admissibilidade assente em três pilares. O primeiro é a consistência: aplicar os critérios do Regulamento de Denúncias (Pulpfiction, 2020), avaliando boa-fé, finalidade do canal e relevância organizacional do conteúdo. É essencial registar, desde o início, porque a origem da denúncia levanta dúvidas e quais os elementos que, apesar disso, têm impacto institucional. O segundo pilar é a imparcialidade, que exige separar funções e gerir potenciais conflitos de interesse. Isto pode implicar manter a investigação fora da linha hierárquica de Joana, envolver o Encarregado de Proteção de Dados para avaliar proporcionalidade e recorrer a parecer técnico independente sobre a integridade da prova, já expurgada de conteúdos íntimos. O terceiro pilar é a rastreabilidade, que implica documentar cada etapa, quem aceitou a que informação, em que momento, por que razão, e quais as comunicações feitas em cada fase.

Ao estruturar o processo desta forma, Maria não protege apenas a organização contra riscos jurídicos ou perceções de parcialidade, mas reforça também a legitimidade ética da decisão. Como demonstra Tyler (1990, 2006), mesmo quando os resultados não agradam diretamente às partes, o sentimento de que o processo foi conduzido de forma justa aumenta a aceitação e a confiança na instituição. No caso da Pulpfiction, isso significa que a decisão de Maria será interpretada menos como um ato arbitrário e mais como consequência de critérios estáveis, imparciais e auditáveis.

Assim, a Justiça Procedimental oferece um caminho de decisão que equilibra dignidade individual e confiança coletiva, protegendo as pessoas através de salvaguardas processuais e preservando a integridade institucional através de critérios públicos e consistentes.

3.3.3. Conclusão

A combinação de Ética do Cuidado e Justiça Procedimental permite que Maria não trate a admissibilidade apenas como questão formal ou técnica, mas como decisão relacional e institucional ao mesmo tempo. O cuidado garante atenção às vulnerabilidades individuais e aos danos afetivos; a justiça procedimental assegura critérios consistentes e legitimidade pública. Entre ambos, constrói-se uma resposta prudencial que minimiza danos pessoais, preserva a confiança coletiva e fortalece a integridade da instituição.

3.4. Enquadramento Teórico - Parte B

3.4.1. Liderança Paradoxal - sustentar tensões sem as diluir

A liderança paradoxal, tal como desenvolvida por Lewis (2000) em *“Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide”*, defende que os líderes eficazes não resolvem tensões complexas escolhendo um polo em detrimento do outro, mas sustentando ambos em simultâneo. Essa visão foi aprofundada por Smith & Lewis (2011), que conceptualizaram a liderança paradoxal como uma competência dinâmica que permite aos líderes manter opostos em equilíbrio criativo: estabilidade e mudança, rigor e flexibilidade, cuidado individual e exigência coletiva.

No contexto da Pulpfiction, Vicente, enquanto CEO, enfrenta pressões concorrentes, sancionar Joana para restaurar a confiança cultural e, ao mesmo tempo, proteger a colaboradora e a independência da Comissão de Ética, evitando revitimização. Aqui, a lente paradoxal impede respostas simplistas do tipo “ou/ou” e convida à lógica “e/e”, reconhecendo que integridade institucional e dignidade humana não são mutuamente exclusivas, mas precisam de ser sustentadas em tensão.

Acadêmicos como Cameron & Quinn (1988) e mais tarde Quinn (1996) mostraram que a gestão paradoxal exige competências contraditórias (ser simultaneamente diretivo e participativo, firme e compassivo). Zhang et al. (2015) confirmam empiricamente que líderes paradoxais aumentam a confiança e o desempenho das equipas, precisamente por sustentarem ambiguidade sem colapsar num polo.

Traduzido para ação, Vicente separa planos e cronologias. No imediato, estabiliza a organização (contenção de e-mails, porta-voz único, proteção de dados, comunicação neutra de princípios); em paralelo, lança reformas estruturais (governance do canal, formação em conduta digital e respeito, reforço de controlos de acesso e clarificação de papéis entre Comissão e gestão). Esta arquitetura revela liderança paradoxal, pois permite a coexistência de independência ética e autoridade executiva. O teste traduz-se em manter tensões visíveis, explicar razões e sequências, e oferecer salvaguardas que deem coerência ao processo.

3.4.2. Justiça Restaurativa - reparar relações e reconstruir confiança

A justiça restaurativa, amplamente trabalhada por Howard Zehr em *“Changing Lenses”* (1990) e por John Braithwaite em *“Restorative Justice & Responsive Regulation”* (2002), desloca o foco da punição abstrata para a reparação de danos concretos causados a pessoas e relações. Mais do que sancionar em nome da lei ou do regulamento, busca restaurar confiança, promover responsabilização proporcional e reconstruir relações afetadas.

Aplicada ao caso da Pulpfiction, a justiça restaurativa permite a Vicente tratar os efeitos danosos independentemente da admissibilidade da denúncia: colegas expostos às mensagens, confiança de equipa abalada e reputação fragilizada pelo e-mail massificado. A via restaurativa articula-se em três movimentos. O primeiro de reconhecimento do dano,

através de uma comunicação interna neutra e não incriminatória, que valida o impacto sentido, reafirma padrões de respeito e esclarece que o mérito factual segue canais próprios. O segundo, através da criação de planos de reparação e aprendizagem, com medidas proporcionais como percursos de desenvolvimento ético (formação em linguagem inclusiva, rotinas de feedback), compromissos de ciber-higiene e, quando voluntário, encontros facilitados (*restorative meetings*) entre partes, sem exposição de conteúdos íntimos. Por último, assegurando monitorização e fecho, com indicadores objetivos (clima de equipa, perceção de justiça, reincidência), revisão após 60–90 dias e mensagem de encerramento institucional que documenta aprendizagens coletivas, sem personalizar ou expor pessoas.

Esta abordagem não substitui vias disciplinares, mas complementa-as. Se houver sanção formal, a camada restaurativa assegura coesão e aprendizagem; se não houver, evita a sensação de impunidade e mostra que a organização responde de forma ética e preventiva. Na ótica de Braithwaite (2002), conjuga *accountability* com *healing*, reforçando que sistemas éticos não são credíveis apenas pelo castigo, mas pela capacidade de recompor confiança.

Assim, a justiça restaurativa ajuda Vicente a alinhar integridade institucional com dignidade humana, deslocando o centro da resposta da punição como fim para a confiabilidade do sistema como resultado.

3.4.3. Conclusão

A liderança paradoxal ajuda a sustentar tensões complexas, permitindo equilíbrio entre firmeza e cuidado, enquanto a justiça restaurativa foca na reparação de danos e reconstrução da confiança. Juntas, promovem uma resposta organizacional que integra múltiplas

necessidades, evitando respostas simplistas.

Essa integração exige uma cultura organizacional que valorize a comunicação transparente e a participação ativa dos colaboradores, fundamentais para fortalecer a confiança, a coesão e a resiliência institucional.

3.5. Principais aprendizagens - Parte A

Tema	Aprendizagem
Admissibilidade como dilema humano e institucional	Não é um simples “admitir ou arquivar”. Envolve salvaguarda da dignidade individual e, ao mesmo tempo, proteção da integridade coletiva.
Ética do Cuidado	Decidir eticamente implica conter danos, proteger vulneráveis e redesenhar processos para evitar revitimização ou instrumentalização.
Justiça Procedimental	A legitimidade da decisão deriva tanto do “como” se decide (consistência, imparcialidade, rastreabilidade) quanto do resultado final.

3.6. Principais aprendizagens - Parte B

Tema	Aprendizagem
Liderança Paradoxal	Líderes eficazes sustentam tensões em simultâneo (dignidade individual e confiança institucional) sem reduzir a complexidade a escolhas binárias.
Justiça Restaurativa	Mais do que punir, importa reparar danos, restaurar relações e reconstruir confiança da equipa, complementando ou reforçando eventuais vias disciplinares.
Arquitetura da Resposta	O caso mostra que a liderança ética requer soluções estruturadas em múltiplos planos: ação imediata (contenção) + reformas institucionais (governança, formação, cultura).

Lição Central	O verdadeiro teste de uma organização ética não está apenas na sanção ou no desfecho, mas na capacidade de manter tensões complexas, agir com transparência e recompor confiança.
----------------------	---

3.7. Plano da sessão

O professor deve, antes da aula, enviar aos alunos a Parte A do caso, a denúncia expurgada, os excertos relevantes do Código de Ética e o Regulamento do Canal de Denúncias. Estes materiais servem para leitura e preparação prévia, com a orientação de que os alunos cheguem prontos para tomar uma decisão inicial de admissibilidade e identificar.

Abertura e foco (0–5’)

O docente estabelece o enquadramento e as regras de conduta da discussão: confidencialidade, respeito, e proibição de “julgamento extraprocessual”. Recorda que a análise incide sobre processo, princípios e desenho institucional, não sobre curiosidade quanto a pormenores íntimos.

Parte A — Admissibilidade, cuidado e devido processo (5–30’)

Os alunos trabalham a Parte A, exclusivamente. Primeiro, 3 minutos de leitura focal para sublinhar critérios de boa-fé, finalidade do canal e relevância organizacional. Em seguida, em pequenos grupos, cada equipa formula uma decisão de admissibilidade (admitir ou arquivar), sustenta-a em três linhas à luz da Ética do Cuidado, e explicita passos de Justiça Procedimental que tornem a decisão legítima e auditável (segregação de funções, documentação do racional, proteção de dados). O plenário consolida o mapa de valores em colisão (integridade institucional vs dignidade da pessoa) e explicita as potenciais

contradições entre o Código de Ética e o Regulamento do Canal. O docente fecha a Parte A com a síntese do que foi decidido e das salvaguardas mínimas a aplicar, sem antecipar o conteúdo da Parte B.

Transição narrativa (30–35’)

O docente introduz um novo acontecimento que desloca o problema do foro da comissão para a esfera da liderança executiva: a divulgação interna, por e-mail, de excertos da denúncia. O foco passa de admissibilidade para resposta organizacional.

Parte B — Liderança paradoxal e justiça restaurativa (35–80’)

A discussão organiza-se em torno de tensões a sustentar, não a eliminar: justiça coletiva e proteção individual; transparência e confidencialidade; rapidez e rigor; autoridade executiva e independência dos órgãos de ética. As equipas desenham uma resposta em duas camadas. Na camada imediata (3 horas), estabilizam a organização: conter cadeias de e-mail, definir um porta-voz, comunicar de forma neutra, aplicar perímetros de acesso e expurgo, oferecer apoios às pessoas afetadas. Na camada estrutural (90 dias), propõem reformas: reforço da governance do canal (critérios de triagem e boa-fé), políticas de conduta digital e controlos de credenciais, e uma via de Justiça Restaurativa que reconheça danos, estabeleça compromissos de mudança e preveja acompanhamento, sem prejuízo de medidas disciplinares proporcionais quando justificadas. As propostas devem incluir métricas de acompanhamento (tempo de contenção, perceção de justiça, clima de equipa, reincidência, conformidade com perímetros e expurgos).

Comunicação executiva e fecho (80–90’)

Dois alunos testam mensagens-chave como se fossem porta-voz e “jornalista interno”,

respondendo a três questões: por que não revelar factos, como evitar impunidade, como proteger pessoas e dados. O docente encerra ligando as decisões às teorias trabalhadas (Ética do Cuidado e Justiça Procedimental na Parte A; Liderança Paradoxal e Justiça Restaurativa na Parte B) e reforça que, em casos limítrofes, a qualidade do processo é parte da própria solução: preserva pessoas, assegura integridade institucional e sustenta a confiança.

4. REFERÊNCIAS

4.1. PARTE A

Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Noddings, N. (1984) *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley, CA: University of California Press.

Tronto, J.C. (1993) *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge.

Thibaut, J. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler, T.R. (1990) *Why People Obey the Law*. New Haven, CT: Yale University Press.

Tyler, T.R. (2006) *Psychology and the Design of Legal Institutions*. New York: Springer.

4.2. PARTE B

Lewis, M.W. (2000) 'Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide', *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 760–776.

Smith, W.K. and Lewis, M.W. (2011) 'Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing', *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 381–403.

Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1988) *Organizational Paradox and Transformation*. In R.E. Quinn and K.S. Cameron (eds.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory*

of Change in Organization and Management. Cambridge, MA: Ballinger.

Quinn, R.E. (1996) *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y.L. and Li, X. (2015) 'Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences', *Academy of Management Journal*, 58(2), pp. 538-566.

Zehr, H. (1990) *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice*. Scottsdale, PA: Herald Press.

Braithwaite, J. (2002) *Restorative Justice & Responsive Regulation*. Oxford: Oxford University Press.

ANEXO I - Denúncia²

À Pulpfiction

Joaquim Filipe, residente na Rua dos Personagens, n.º112, Lisboa vem, ao abrigo do disposto no art.º 1.º e 2.º do Regulamento de Denúncias da Pulpfiction, S.A., apresentar denúncia por factos que, perpetrados pela vossa trabalhadora Joana Santos, revelam uma conduta abusiva e imoral que, se tornados públicos, provocariam danos graves à imagem da vossa companhia, tendo particularmente afetado de forma muito gravosa a minha pessoa.

E fê-lo, utilizando meios tecnológicos/de comunicação cedidos pela Pulpfiction para uso profissional.

Os factos objeto da presente denúncia são os que a seguir se transcrevem:

1º

À trabalhadora acima referida foram atribuídos pela Pulpfiction, S.A., uma conta de correio eletrónico e telefone de trabalho, para fins profissionais. É através desta conta profissional (joana.santos@pulpfiction.com) que a referida trabalhadora, contrariando as ordens e orientações superiores e numa total falta de lealdade, comunica, contrata e trata de assuntos de natureza pessoal com entidades externas, alheias à sua relação laboral.

2º

Celebra contratos e negócios alheios à sua atividade laboral, para ela e toda a família, contacta com entidades prestadoras de serviços, celebra contratos de fornecimento de água e de serviços de eletricidade, de gás e de telecomunicações. A trabalhadora visada não só fornece o seu endereço de correio eletrónico profissional a entidades externas à sua relação profissional, como utiliza esse endereço eletrónico profissional e o telefone de trabalho em todas as comunicações de carácter particular com Hospitais, Clínicas de saúde, Organismos escolares, empresas de condomínio, Entidades Bancárias, páginas sociais e outros. Mas a utilização da conta profissional para fins alheios à relação laboral da trabalhadora com a sua empregadora, não se cinge só e apenas à pessoa da trabalhadora, abrange ainda os seus familiares, pais e filhos, na medida em que todos e quaisquer assuntos da vida privada dos mesmos são tratados através da conta profissional desta e com recurso ao endereço de correio electrónico profissional da mesma.

² O documento apresentado foi mantido na sua substância e conteúdo, mas os nomes de pessoas, locais e da empresa foram alterados por motivos de confidencialidade. A instituição aqui designada por Pulpfiction corresponde a uma adaptação pedagógica, não devendo ser interpretada como referência a qualquer entidade real. A denúncia foi acompanhada de diversos anexos, que não são aqui reproduzidos por razões de confidencialidade e também respeito pela privacidade dos envolvidos. Tratam-se, em grande medida, de print-screens de conversas de WhatsApp onde a trabalhadora tece comentários jocosos e depreciativos sobre colegas e chefias; de emails enviados a partir da conta profissional, contendo partilhas de passwords de acesso a sistemas internos e outra informação interna sensível; bem como de dezenas de fotografias de natureza íntima, obtidas e divulgadas de forma abusiva.

Por estas razões, e para salvaguardar a dignidade das pessoas envolvidas, os documentos originais não são incluídos neste caso, sendo apenas descritos de forma sumária e suficiente para a compreensão do dilema ético em análise.

3º

Os ficheiros anexos que deste documento são parte integrante, correspondem a correio emitido a partir do e-mail atribuído pela Pulpfiction àquela colaboradora, a mensagens (SMS's) e contactos de WhatsApp expedidos a partir do telefone particular da visada, mencionando pessoas e sistemas de funcionamento interno do banco.

4º

Do visionamento e leitura daqueles ficheiros anexos, conclui-se inequivocamente que a supracitada trabalhadora tem vindo a utilizar frequentemente o e-mail profissional para fins pessoais/privados de uma forma abusiva e para denegrir cheias, colegas e balcões do banco.

5º

A citada vossa colaboradora usufrui ainda durante o horário de trabalho, a título pessoal e abusivo, de uma ligação ao seu desktop da aplicação WhatsApp, onde prevarica da forma como poderão constatar no ficheiro em anexo e, inclusivamente, reconhece e comprova esta situação.

6º

Aquela trabalhadora disponibilizou a terceiros, alheios ao banco, diversa documentação interna. Com efeito, com recurso à sua conta de correio eletrónico profissional, divulgou/disponibilizou vários endereços electrónicos de vários trabalhadores da Pulpfiction sem que para isso estivesse autorizada.

7º

Mais grave, forneceu e divulgou para o exterior, informação e conteúdos internos e confidenciais do banco, nomeadamente,

- O link e as respetivas credenciais de acesso ao Portal de Acesso à base de dados dos CDI da Pulpfiction;

O Acesso pode ser feito em <http://assinaturadigital.trustinnews.pt/> (use o Chrome)

As credenciais de acesso são:

- As informações necessárias para acesso e consulta do Manual Básico de Acesso e Pesquisa.

8º

Também para o exterior, com recurso ao seu e-mail profissional, divulgou informação de natureza confidencial sobre a Pulpfiction, designadamente, documentos internos do banco que continham a identificação de alguns dos seus trabalhadores, bem como o plano de férias da chefia e diretor. Neste documento veiculado para o exterior consta a mensagem escrita de que:

É estritamente proibido o uso, reencaminhamento ou reprodução não autorizada desta mensagem e de quaisquer ficheiros nela contidos.

9º

Através dos meios de comunicação atrás indicados, em contactos com terceiros, utiliza alcunhas para denegrir e desrespeitar cheias, colegas e as agências do banco. Envia documentos internos da empresa brincando com determinados assuntos, fotos de reunião de Teams enxovalhando a chefia, colegas e formador. E torna-se ainda mais grave a situação quando a trabalhadora utiliza sempre a sua arte de vitimização para influenciar resultados e opiniões quando, na verdade, a realidade é aquela que os ficheiros demonstram.

10º

Trata a colega Chokwe com desdém e evidente sentido racista, apelidando-a de "neguinha" e afirmando que cheira mal.

11º

Nos ficheiros em anexo, seguem ainda fotos comprovativas de uma total promiscuidade no modo como interage e se manifesta nos gabinetes, insinuando-se, sem qualquer tipo de pudor ou respeito. (As fotos seguem com marco de água para preservar a intimidade e a privacidade da trabalhadora)

12º

Furta material de economato e, em conluio, resmas de papel, fruta e café da copa, copos de papel e açúcar em doses elevadas.

13º

Usou ainda informação do seu correio eletrónico profissional para me instaurar um processo judicial, contendo matéria pessoal e íntima e que só a ambos dizem respeito. Neste processo, ridiculamente, utiliza o email da sua conta profissional para me fazer ameaças diretas, apresentando ainda outros emails como provas.

14º

Os factos atrás referidos, consubstanciam comportamentos inadequados, abusivos e de elevada gravidade. Forçoso será concluir que a trabalhadora Joana Santos violou os deveres éticos consagrados no Código de Ética e Conduta que contratou, *máxime* os contidos nos Pontos 10., 10.1, 10.2, 10.3, 24, 25 e 26, para os quais se remete por forma a concluir-se pela verificação de infração disciplinar por parte da trabalhadora denunciada.

15º

Sendo viável a apresentação de testemunhas, disponibilizo-me para qualquer esclarecimento adicional.

Como nota final, solicito à Administração da companhia a utilização de procedimentos internos que julgue adequados, entre outros, o que impeça que a supracitada trabalhadora continue a utilizar os seus meios de comunicação profissionais em contactos com a minha pessoa.

Com os meus melhores cumprimentos,
Atentamente,

Joaquim Filipe

Lisboa, 22 de Novembro de 202

ANEXO II - Código de Ética da Pulpfiction (excertos selecionados)³

Artigo 6.º – Cumprimento da Legislação e Regulação

A atividade da Pulpfiction e dos seus Colaboradores deve ser pautada pelo rigoroso cumprimento das normas legais, estatutárias e regulamentares aplicáveis, bem como pelo cumprimento dos instrumentos internos por si implementados.

Artigo 10.º – Confidencialidade

- 10.1. Os Colaboradores devem manter a confidencialidade de todas as informações da Navigator, de outros Colaboradores, de Clientes, de Fornecedores ou de Stakeholders, de que tenham conhecimento por força do exercício das suas funções e que não sejam de conhecimento público ou notório. Essas informações são apenas para uso restrito e interno na Navigator.
- 10.2. [...]
- 10.3. As informações confidenciais só podem ser reveladas a terceiros nos termos legalmente exigíveis ou desde que a divulgação seja previamente autorizada, por escrito, pelo Conselho de Administração.

Artigo 22.º – Não Discriminação e Coação

Os Colaboradores não devem atuar de forma discriminatória em relação a quaisquer pessoas, fomentando o respeito pela dignidade humana como princípio basilar da cultura seguida pela Pulpfiction.

Artigo 23.º – Uso do Património

Os Colaboradores devem utilizar de forma sensata e razoável os meios de trabalho disponibilizados, evitando desperdícios ou utilizações abusivas.

Artigo 24º - Proteção de Dados Pessoais

24.1. A Pulpfiction compreende o papel preponderante da privacidade e da proteção dos dados pessoais dos seus Clientes, Stakeholders, Fornecedores, Colaboradores ou de quaisquer outras pessoas singulares ou colaboradoras de quaisquer outras entidades. Assim, a Pulpfiction e os Colaboradores comprometem-se a utilizar essa informação de forma responsável, respeitando rigorosamente a legislação e regulamentação aplicável à proteção de dados pessoais.

24.2. Os Colaboradores não devem recolher dados pessoais, criar listas de dados pessoais ou efetuar tratamentos ou transferências de dados pessoais sem articulação e autorização prévia da área responsável pela Proteção dos Dados Pessoais.

Artigo 25º - Comunicação externa

³ Os excertos apresentados foram mantidos na sua substância e conteúdo, mas o nome da empresa foi alterado por motivos de confidencialidade. A instituição aqui designada por Pulpfiction corresponde a uma adaptação pedagógica, não devendo ser interpretada como referência a qualquer entidade real.

As informações prestadas pela Pulpfiction e pelos seus Colaboradores em representação da Pulpfiction devem:

- (a) [...]
- (b) Respeitar princípios de legalidade, rigor, oportunidade, objetividade, veracidade e clareza;
- (c) Salvar o sigilo e a reserva de informação confidencial, dentro da proteção dos interesses da Pulpfiction;
- (d) Respeitar os parâmetros culturais e éticos da comunidade e a dignidade da pessoa humana;
- (e) Contribuir para a imagem de coesão, criação de valor e dignificação da Pulpfiction, promovendo a sua boa imagem na Sociedade.

Artigo 26º - Comunicação nas redes sociais e nos media

Os Colaboradores sabem que os novos meios de comunicação, em constante desenvolvimento, podem ter um forte impacto para a Pulpfiction e para os próprios Colaboradores e que a divulgação e partilha de informação por esses meios pode facilmente significar a perda de controlo sobre esses conteúdos.

Por isso, os Colaboradores assumem como compromisso que ao usar as redes sociais e ao recorrer a meios de comunicação (tradicionais e atuais):

- (a) Devem agir de forma eticamente responsável, contribuindo para criar valor e dignificar a Pulpfiction bem como para reforçar a sua imagem e reputação na sociedade;
- (b) Devem respeitar, cumprir e fazer refletir os princípios, valores e regras de conduta estabelecidos no presente Código de Ética e de Conduta;
- (c) Não devem publicar informação sobre a Pulpfiction de natureza confidencial ou do foro interno;
- (d) Não devem comunicar, identificando-se como Colaboradores da Pulpfiction, sem autorização para o efeito.

Artigos 27.º – Incumprimento

O incumprimento das regras estabelecidas no Código de Ética e de Conduta constitui falta grave, passível de procedimento disciplinar, sem prejuízo de responsabilidade civil, administrativa ou criminal.

Artigo 29.º - Critérios de atuação

Os Colaboradores devem atuar em conformidade com o presente Código de Ética e de Conduta e com bom senso, aferindo o alinhamento da respetiva conduta com a cultura e política de risco da empresa, incluindo do ponto de vista do risco reputacional, e a sua adequação perante uma eventual divulgação pública.

30.º - Comunicação de Irregularidades

Qualquer desconformidade com o disposto no presente Código deverá ser comunicada nos termos do Regulamento de Denúncias da Pulpfiction.

ANEXO III - Regulamento de Denúncias da Pulpfiction (excertos selecionados)⁴

1.º

(Objeto)

1.1. [...]

1.2. Para efeitos deste Regulamento, consideram-se irregularidades todas as situações que qualquer interessado detete, de que tenha conhecimento ou fundadas dúvidas de desconformidade em relação:

a) ao Código de Ética e de Conduta e demais Códigos, Políticas, Regulamentos e outras normas internas da Pulpfiction;

b) a legislação ou regulamentação externa a que a Pulpfiction esteja sujeita, em particular nos seguintes domínios:

- a. [...]
- b. Proteção da privacidade e dos dados pessoais;
- c. [...]

2.º

(Âmbito de aplicação)

2.1. [...]

2.2. Para efeitos do presente Regulamento consideram-se denunciante aqueles que transmitam uma Irregularidade de que tenham tido conhecimento no contexto da sua atividade profissional e/ou relação mantida com a Pulpfiction, de boa-fé e com fundamentos sérios para crer que as informações transmitidas configuram a prática de uma Irregularidade.

⁴ Os excertos apresentados foram mantidos na sua substância e conteúdo, mas o nome da empresa foi alterado por motivos de confidencialidade. A instituição aqui designada por Pulpfiction corresponde a uma adaptação pedagógica, não devendo ser interpretada como referência a qualquer entidade real.

ANEXO IV - Email de divulgação da denúncia

To: Vicente Monteiro (CEO)

Cc: Comissão Executiva; Comissão de Ética; Equipa de Joana; Joana

Subject: Isto é integridade? A Comissão de Ética arquivou isto?

Exmos(as). Senhores(as),

Como é do vosso conhecimento, a 22 de novembro de 2023, e após ter-me sido instaurado um processo-crime de violência doméstica psicológica por parte da vossa trabalhadora, Joana Santos, que, utilizando e-mails do seu correio profissional para o efeito, não me restou outra alternativa, e de acordo com os vossos Códigos de Ética e Conduta, fazer uma participação da funcionária através de uma denúncia.

Nela, com os artigos dos códigos perfeitamente referenciados e com todos os documentos probatórios apresentados relativos às prevaricações de Joana Santos, foi-vos pedido que me concedessem, novamente, o acesso ao meu correio profissional para minha legítima defesa, o que me foi recusado.

Não obstante, e de acordo com a queixa-crime de que fui alvo, defendi-me com base em documentos probatórios credíveis, testemunhas idóneas e sustentáveis, não me deixando resvalar pelo poder da vitimização, da hipocrisia e da mentira.

Tem assim, este email, o propósito de limpar o meu bom nome, bem como esclarecer e relatar a verdade dos factos.

Ponto 1.

No passado mês de julho, decorridos 10 meses do início do processo, recebi uma carta do Ministério Público dizendo não haver fundamentos para o que se considera crimes de violência doméstica. Mais, considera o MP, que tudo não passou de desencontros de uma relação e que passo a transcrever:

"...Contudo, é um facto quase universalmente aceite que, após o término das relações amorosas, o cômputo da qualidade das mesmas apresenta frequentemente um "balanço negativo".

Todo o resto, incluindo-se aqui a esmagadora maioria dos factos elencados nos autos por ambos os arguidos/vítimas, cairá apenas no campo dos sentimentos de decepção, tristeza, desapontamento e amargura ... não podendo/devendo fazer-se uso de denúncias por crime de violência doméstica para forçar a resolução desses eventuais litígios.... felizmente para eles, o grosso desses relatos não atinge o tipo de actos exigidos pelo crime de violência doméstica (designadamente castigos corporais, privações de liberdade, ofensas sexuais, ameaças, injúrias....)...

Assim sendo, nessas situações, a solução a adoptar é apenas uma, ou seja, o ARQUIVAMENTO."

Acrescento ainda que, depois de ter sido perseguido e assediado ao longo de 20 anos, tempo esse dito tão humilhante e manipulador, a trabalhadora ainda me convidou, com insistência, durante o ano de 2022, para ir viver com ela e sua família!

Ponto 2.

Constato, com tristeza, a absoluta indiferença de um banco onde trabalhei 38 anos e que fechou os olhos à imparcialidade, abraçando o nepotismo a quem cometeu, lamentavelmente, tamanhas injustiças e deslealdades, não só à minha pessoa, mas também a vós próprios, Pulpfiction, por todos os crimes por ela cometidos, devidamente certificados como: FURTOS, RACISMO, DISPONIBILIZAÇÃO DE EMAILS E PASSWORDS PARA DOMÍNIOS DA EMPRESA, ALCUNHAS DEPRECIATIVAS A COLEGAS, CHEFIAS E DIRETORES. UTILIZAÇÃO DO SEU CORREIO PROFISSIONAL P/ USO PESSOAL. INSINUAÇÕES EM FOTOS ÍNTIMAS POR VÁRIOS GABINETES.

O resultado perante todas estas prevaricações foi que, a trabalhadora, regozijando-se, disse ao Ministério Público o que passo a transcrever:

"... No dia 18 de Dezembro a vítima compareceu em reunião agendada pela Comissão de Ética da sua entidade patronal, onde foi informada que o denunciado tinha remetido mensagem com "conteúdo íntimo", tendo sido esclarecida de que << (...) não iriam dar seguimento ao conteúdo desta>> ."

Pergunto-me, incrédulo, se é este o resultado para quem transgride os Códigos de Ética da Empresa. Entenda-se, eu não **remeti uma mensagem com "conteúdo íntimo"**, como foi falsamente reportado ao MP, e onde, uma vez mais, a trabalhadora mente. Eu denunciei várias situações! Por esse facto, faço seguir, novamente, a minha denúncia para que não haja quaisquer tipos de dúvidas e seja reposta a verdade (não envio os anexos para não ferir susceptibilidades).

Resumindo:

Como compreenderão, uma queixa-crime de violência doméstica, é uma queixa de uma gravidade tremenda. Defendi-me no MP e apresentei denúncia sustentada à empresa, a qual, infelizmente, não me deu a possibilidade de ser ouvido.

É incrível como se julga a pessoa que denuncia e se protege quem realmente prevarica.

Felizmente, a vitimização e hipocrisia convencem a uns, mas não escapam aos olhos atentos da justiça, como se verificou pelo veredicto do MP.

Desta forma, e tendo conhecimento que o meu nome surge como agressor, pelos corredores e copas de um banco onde trabalhei 38 anos, não tive outra alternativa que a de me defender enviando este e-mail.

Cumprimentos,

