



Marco Antonio Brandão

**Discurso e Prática da Ética na relação Comercial – um
retrato dos bancos de varejo no Rio de Janeiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro
Março de 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Marco Antonio Brandão

**Discurso e Prática da Ética na relação Comercial – um
retrato dos bancos de varejo no Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Ursula Wetzel

COPPEAD - UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 21 de março de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Marco Antonio Brandão

Graduou-se em Administração de Empresas, na Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 1993. Além do mestrado, possui Pós-graduação em Gestão Estratégia de Serviços na FGV-RJ, concluído em 2000. Trabalha no setor bancário há 16 anos, tendo atuado nas Áreas de Previdência Privada, Recursos Humanos e nos últimos 4 anos na Área Comercial, na posição de Gerente de Agência.

Ficha Catalográfica

Brandão, Marco Antonio

Discurso e prática da ética na relação comercial : um retrato de bancos privados de varejo no Rio de Janeiro / Marco Antonio Brandão ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2005.

102 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Ética comercial. 3. Ética Bancária. 4. Códigos de Ética. 5. Bancos. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Este trabalho é dedicado a:

Minha família, meus pais e meus amigos, em especial, Gil e Fátima, que sempre me ajudaram e compreenderam nos momentos mais difíceis.

Agradecimentos

Ao meu orientador Prof. José Roberto Gomes da Silva, por sua competência na orientação, sempre incentivando e ajudando nos momentos em que mais precisei.

Aos colegas da PUC-Rio, pela grande experiência na troca de conhecimentos e pelas novas amizades que foram estabelecidas.

Aos professores do Departamento, que ao transmitirem ensinamentos valiosos, contribuíram muito para minha formação acadêmica.

Aos colegas de profissão que me ajudaram nas entrevistas e aos meus funcionários pela compreensão nos momentos de estresse.

À empresa em que trabalho, por acreditar no meu potencial e colaborar financeiramente para a realização deste curso.

Resumo

Brandão, Marco Antonio; Silva, José Roberto Gomes da (Orientador). **Discurso e Prática da Ética na relação Comercial – um retrato dos bancos de varejo no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2006. 102p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No sistema bancário privado brasileiro, após o Plano Real, a conquista de clientes de baixa renda e a agressividade comercial na venda de produtos e serviços, passaram a ser fundamentais para o alcance de elevados índices de rentabilidade e para a manutenção do posicionamento dos bancos frente à concorrência. Esta estratégia gera uma tensão entre as expectativas da empresa, de maximização do lucro, e as expectativas do cliente, em obter vantagens e maiores benefícios destas instituições. Estes conflitos de interesse podem provocar distorções éticas de comportamento, tanto por parte dos funcionários dos bancos, como também dos clientes de baixa renda, que inseridos num contexto de dificuldades sócio-econômicas, acabam se tornando, ambos, dependentes do sistema bancário. A partir da Resolução 2.878 de 26/07/2001, do Banco Central do Brasil, uma série de mecanismos reguladores passaram a ser adotados no sistema bancário, o que fez com que os bancos repensassem suas estratégias, elaborassem ou reformulassem seus códigos de ética. Porém, se faz necessário verificar, o real impacto destes códigos no comportamento dos funcionários, no que se refere à relação comercial com clientes de baixa renda. Esta pesquisa portanto, procura analisar a seguinte questão: Os códigos de Ética dos Bancos Privados de Varejo, orientam a prática efetiva de um comportamento ético na relação de consumo com o cliente? Para tal, foram realizadas análises dos códigos de ética dos três maiores bancos privados brasileiros, juntamente com entrevistas, de caráter qualitativo, com clientes de baixa renda e gerentes dos respectivos bancos no Rio de Janeiro, nas quais se pode identificar a coerência entre o discurso e a prática do comportamento ético na relação comercial. Estas análises, fundamentadas num referencial teórico baseado na conceituação de valores, atitudes e comportamento, juntamente com várias teorias sobre ética e tomada de decisão ética, favoreceram a construção de um “retrato” atual da prática da ética na relação de consumo do mercado bancário no Rio de Janeiro.

Palavras-chave

Ética comercial, Ética Bancária, Códigos de Ética, Bancos.

Abstract

Brandão, Marco Antonio; Silva, José Roberto Gomes da (Advisor). **Practice and Discourse of Ethics in the Commercial Relationship - A description of Retail Banks in Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2006. 102p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the Brazilian private banking system, after the Real Plan (Plano Real), the conquest of low income customers and the commercial aggressiveness in the selling of products and services, became fundamental to reach high rates of profitability and maintenance of the banks positioning before competition. This strategy generates a tension between the company's expectations, to maximize profits, and the customers expectations, in obtaining advantages and bigger benefits from these institutions. These conflicts of interest can provoke ethical distortions of behavior, from the banks' employees, as much as from the low income customers, that are inserted in a social-economic difficulties context. At the end, both, end up becoming dependent on the banking system. Since de Resolution 2.878 of 07/26/2001, of the Central Bank of Brazil (Banco Central do Brasil), a series of regulating mechanisms started to be adopted in the banking system, what made the banks rethink their strategies, and elaborate or reformulate their ethical codes. However, it is necessary to verify, the real impact of these codes in the employees' behavior, in the commercial relationship with the low income customers. This research therefore, pursuits the analysis of the following question: The ethical codes of the private retail banks, orientate an effective practice of an ethical behavior in the consumption relation with the customer? To reach the goal of this research, the analysis of the ethical codes of the three biggest Brazilian private banks were made, together with interviews, of qualitative character, with low income customers and the managers of the respective banks in the city of Rio de Janeiro, in which was possible to identify the coherence between the speech and the practice of the ethical behavior in the commercial relationship. These analysis, well-founded in a theoretical reference based in the conceiving of values, attitudes, and behavior together with various theories about ethic and the taking of ethical decisions, favored the construction of a present-day portrait of the practice of ethic in the consumption relation in the banking market in the city of Rio de Janeiro.

Keywords

Commercial Ethics; Banking Ethics; Ethics Codes.

Sumário

1. Descrição do Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivos da Pesquisa	17
1.3. Relevância do Estudo	18
1.4. Delimitação do Estudo	20
2. Referencial Teórico	22
2.1. Valores, atitudes e Comportamento	22
2.2. Definição de Ética – Problemas Morais ou Éticos?	24
2.3. Filosofias Morais	26
2.3.1. Teleologia	26
2.3.2. Deontologia	27
2.3.3. Perspectiva Relativista	28
2.4. Conceito de Ética Empresarial	29
2.4.1. Ética do Interesse Próprio	33
2.4.2. Ética Empresarial Convencionada	36
2.5. Obstáculos ao comportamento ético	38
2.5.1. A grande importância dada ao resultado final do balanço	38
2.5.2. A constante busca pela eficiência e pelo oportunismo a curto prazo	39
2.5.3. O poder de sedução dos incentivos do ego	39
2.5.4. As dificuldades do indivíduo em lidar e se comprometer com vários papéis simultaneamente	41
2.6. As tomadas de decisão ética na Empresa	42
2.6.1. Gravidade da Questão Ética	43
2.6.2. Fatores Individuais - Estágios de Desenvolvimento Cognitivo Moral	44
2.6.3. Cultura da empresa	46
2.6.4. Terceiros Significativos	47
2.6.5. Oportunidades	47
2.6.6. Avaliações e Intenções da Ética das Empresas	48
2.7. Consumidor X Comportamento Ético	48
2.8. Códigos de Ética	49
3. Metodologia de Pesquisa	52
3.1. Tipo de pesquisa	52
3.2. Coleta de Dados	53
3.3. Tratamento dos Dados	55
3.4. Limitações do Método	56
4. Análise dos Resultados	57
4.1. Perfil das empresas pesquisadas	57
4.1.1. Banco A	57
4.1.2. Banco B	58
4.1.3. Banco C	60
4.2. Análise comparativa entre os Códigos de Ética	61

4.3. Resultados das Entrevistas com Clientes	63
4.3.1. O que é ser Ético e qual a importância da ética	64
4.3.2. A expectativa quanto ao comportamento do gerente	64
4.3.3. A propensão do cliente em punir um comportamento antiético	67
4.3.4. A propensão do cliente em recompensar o comportamento ético	69
4.3.5. O cliente conhece o Código de Ética de seu Banco?	70
4.4. Resultado da entrevista com Gerentes	71
4.4.1. O que é ser ético e qual a importância da ética	72
4.4.2. Conhecimento dos valores da empresa e do Código de Ética	75
4.4.3. Obstáculos e facilitadores para a prática da Ética	78
4.4.4. Análise das tomadas de Decisão	82
4.4.4.1. Gravidade da Questão ética	82
4.4.4.2. Fatores Individuais – Estágio de Desenvolvimento Cognitivo Moral	83
4.4.4.3. Cultura da Empresa	83
4.4.4.4. Terceiros Significativos	84
4.4.4.5. Oportunidade	84
4.4.4.6. Avaliações e Intenções da Ética da empresa	85
4.5. Comportamento ético na prática	87
5. Conclusões	90
6. Referências Bibliográficas	96
7. Anexos	99

Lista de figuras

Figura 1: Modelo Estrutural de Tomada de Decisão Ética	43
Figura 2: “Retrato” da tomada de decisão, na relação comercial, nos bancos estudados, sob o prisma da ética.	86

Lista de quadros

Quadro 1: Algumas falas dos gerentes que mostram as dissonâncias entre a importância percebida e a prática da ética	73
Quadro 2: Síntese dos valores mais destacados nos discursos dos Gerentes	75
Quadro 3: Possíveis obstáculos à prática da ética	79
Quadro 4: Principais métricas de desempenho adotadas pelos bancos, em ordem de importância	81

1

Descrição do Problema

Este capítulo tem como finalidade apresentar as características do problema em estudo: a coerência entre discurso e prática do comportamento ético no setor bancário. Para tanto, apresentou-se uma reflexão inicial acerca dos desafios éticos, atuais, das empresas, com ênfase particular nas questões que envolvem o setor investigado. Em seguida, são apresentados os objetivos, a relevância e a delimitação do estudo.

1.1

Introdução

Historicamente, nas sociedades primitivas e antigas, a atividade econômica era baseada na troca de mercadorias, não existindo a idéia de lucro ou empresa. A ética, portanto, segundo Moreira (1999), se restringia às relações de poder entre as partes e pelas eventuais necessidades presentes de obtenção de certos bens ou artigos.

Somente no século XVIII, o economista Adam Smith, na sua obra *A Riqueza das Nações*, citado por Moreira, conseguiu demonstrar que o lucro não é um acréscimo indevido, mas um vetor de distribuição de renda e de promoção do bem-estar social, mostrando pela primeira vez a compatibilidade entre ética e atividade lucrativa.

O surgimento do conceito de lucro, na atividade econômica, acabou trazendo uma certa dificuldade de conceituar e trabalhar com o valor da moral, uma vez que o lucro era tradicionalmente considerado um acréscimo indevido, sob o ponto de vista da moralidade.

Já na atualidade, os desafios do mercado globalizado, num cenário de elevada competitividade e busca desenfreada pelo lucro, acabam acarretando sérias falhas éticas que ocorrem em quase todos os setores e portanto, exigem uma abordagem mais aprofundada dos dilemas éticos. Nenhuma empresa possivelmente conseguirá eliminar em sua totalidade a prática da má conduta

ética. Mas provavelmente essa conduta seja menos grave e freqüente nas empresas que adotarem uma Liderança ética eficaz.

Um dos grandes desafios empresariais na atualidade é manter a integridade nos negócios. Já na raiz da palavra “integridade” pode-se entender melhor o seu significado: “manter junto”. Cabe portanto às organizações a habilidade de manter junto inúmeros valores importantes e muitas vezes conflitantes, além de colocar na mesma dimensão a moralidade pessoal e as preocupações gerenciais.

A relação das empresas com seus clientes, é afetada por uma tensão entre as expectativas da empresa de maximização do lucro e a do cliente em obter o melhor produto ou serviço pelo menor preço. Segundo a teoria econômica clássica, tal tensão é resolvida pelos mecanismos de mercado, porém estes não podem utilizar práticas comerciais coercitivas e desleais ou abuso de poder na relação de consumo. Estas práticas, além da imposição da venda casada e práticas de cartel, constituem violações ao próprio mercado, sendo, por isso, objeto de legislação específica.

Quando se pensa em estudo de ética na relação de consumo entre clientes e Bancos Brasileiros deve-se levar em consideração a possibilidade de deterioração da postura ética, tanto das empresas quanto dos consumidores, em função das adversidades sócio-econômicas vividas no país, altos índices de desemprego e baixo nível de escolaridade, fenômeno este já observado por Arruda (1997) na esfera latino-americana.

No Brasil, muitas vezes, o cliente encontra-se numa posição de “refém” de grandes Instituições financeiras, que praticam juros elevados, porém legalmente estabelecidos. Além de práticas, que impõem a estes clientes, menos esclarecidos, produtos que nem sempre são de seu interesse ou necessidade, mas que por falta de conhecimento ou, na troca de uma concessão de crédito, podem se submeter a comprá-lo.

Várias mudanças porém ocorreram no mercado Bancário nos últimos anos, o que pode contribuir para agravar ou quem sabe, a longo prazo, até minimizar estes problemas. Durante os anos subseqüentes ao Plano Real, em julho de 1994, verificou-se importantes alterações na estrutura dos bancos comerciais brasileiros. Em nenhum período nas últimas décadas, em espaço tão curto, ocorreram mudanças tão significativas no número de bancos, na sua distribuição e na composição de seu controle acionário.

A nova estrutura do sistema bancário, modelada pelos efeitos da política monetária, pela política de saneamento e privatização de bancos oficiais e pela política de abertura do sistema financeiro para bancos estrangeiros passou a exigir, dos bancos privados brasileiros, novos sistemas e alternativas de rentabilidade, capazes de garantir a competitividade num ambiente de maior concorrência e globalização.

A perda da receita inflacionária fez os bancos repensarem sua estrutura de custos e estimulou o desenvolvimento de novos produtos e serviços que lhes gerassem maiores receitas. A agressividade comercial na venda de produtos e serviços tornou o ambiente mais competitivo e a “guerra” pela conquista de novos clientes passou a ser o foco de atuação dos principais bancos de varejo. É preciso crescer para que novos produtos e serviços possam ser comercializados de forma a gerar receitas e garantir seu posicionamento de mercado.

A agressividade comercial na venda de produtos e serviços aos clientes, embora sendo fundamental para a manutenção dos índices de rentabilidade, também pode gerar conflitos de interesses e distorções éticas de comportamento que acabam afetando a satisfação do cliente.

O ambiente competitivo de sobrevivência e busca de alta lucratividade no mercado financeiro tende a estimular uma ética do “primeiro eu”, que muitas vezes parece justificar a exploração e o descaso com o cliente, principalmente os menos esclarecidos. Objetivos de lucro muito rígidos e cenários de alto estresse, podem tender a suprimir a capacidade para articular raciocínios morais. As pesquisas de Marshall Clinard (1983) sobre comportamento empresarial ilegal relataram as pressões de lucro e custo como a principal pressão de trabalho citada pelos administradores de nível intermediário. Nove entre dez entrevistados achavam que tal pressão leva ao comportamento antiético de uma empresa. Aqueles resultados, permitem inferir que muitos casos de má conduta empresarial são cometidos por pessoas que nunca quiseram deliberadamente cometer atos sem ética.

Este comportamento acaba por acarretar a médio prazo um declínio do número de clientes e o comprometimento com a Imagem e a sobrevivência da Instituição. Desta forma, passam a ser exigidas novas posturas morais de se conduzir a relação de consumo entre clientes e Bancos.

Para contribuir com a melhoria na relação de consumo entre clientes e bancos, além de garantir maior respeito e transparência na prestação de serviços, uma série de mecanismos reguladores passaram a ser adotados, alguns até muito antes do advento do Plano Real em 1994.

A própria Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 5º, XXXII, no capítulo “Dos Direitos e Garantias Fundamentais”, já incluía a defesa do consumidor entre os princípios gerais da Ordem Econômica, no mesmo status dos princípios da soberania nacional, da propriedade privada, da livre concorrência e outros. Então, com o propósito de resguardar os interesses patrimoniais e morais de todos os consumidores, foi criado, em setembro de 1990, o CDC – Código de Defesa do Consumidor, que somente entrou em vigor em março de 1991 e a cada dia ganha força e maior conhecimento por parte da sociedade.

Acrescentando a isto, segundo os princípios da Basiléia (Comitê Internacional que orienta o funcionamento do Sistema Financeiro Internacional), os Órgãos supervisores bancários (no caso do Brasil o Banco Central) devem determinar que os Bancos adotem políticas, práticas e procedimentos, incluindo regras rígidas do tipo “conheça-seu-cliente”, que promovam elevados padrões éticos e profissionais no setor financeiro.

Inúmeras medidas de aprimoramento nas áreas de normas, fiscalização e supervisão bancária do Banco Central do Brasil, buscam promover maior solidez e transparência na atividade bancária. Entre elas a Resolução 2.878 de 26/07/2001, do Banco Central do Brasil, talvez a de maior impacto no funcionamento das instituições financeiras, dispõe sobre procedimentos na contratação de operações e prestação de serviços aos clientes e ao público em geral. Mesmo assim ao se analisar o número de reclamações registradas nos últimos 3 anos no Banco Central, observa-se a manutenção de elevados índices de procedimentos bancários em desacordo às normas da Resolução (fonte: *site* BACEN – consulta em agosto 2005).

Considerando porém a importância que o mercado financeiro ocupa na sociedade moderna, uma regulamentação mais rígida deveria organizar o setor e definir responsabilidades e condutas éticas para o mesmo.

Conforme pondera uma matéria publicada na Revista Rumos, que trata de assuntos relacionados ao desenvolvimento econômico e social do país:

“Existe uma necessidade urgente de um código de ética para o setor financeiro.(...) É um setor com grande ambição de ganhar muito sem necessariamente pensar o que isso significa para o cliente e para a Sociedade. Essa área tem registrado falhas éticas muito grandes” (Revista Rumos: n 193, fevereiro 2002, p. 16-19).

Embora ainda não exista um código de Ética exclusivo para o Setor bancário, a grande maioria dos bancos seguiu a tendência das grandes empresas multinacionais e passou a adotar normas de conduta para seus funcionários na relação com os diversos stakeholders (clientes, fornecedores, acionistas, funcionários, órgãos reguladores e a sociedade).

Observa-se nesta prática uma preocupação, independente dos objetivos implícitos, de se repensar a forma de relacionamento com clientes, criando mecanismos que regulem o comportamento de seus profissionais para um atendimento de melhor qualidade. Para que isto ocorra, ouvir os clientes e ganhar a cooperação organizacional para atender as suas necessidades passou a ser fundamental. Estas atitudes só terão êxito, porém, se forem estimulados valores morais orientados para os outros e não necessariamente focados no maior lucro ou melhor imagem.

Também conhecido como carta de valores, os códigos de ética possuem um relacionamento estreito com a estrutura organizacional, sendo que sua efetividade irá depender do nível de assimilação de seus princípios por parte dos funcionários e de como as lideranças garantirão a sua aplicabilidade. Para fazer do código de ética uma prática internalizada, além do comprometimento da alta administração, será necessária a adoção de instrumentos de gestão ética legítimos e a existência de um programa consistente e permanente (Cherman, 2003). Portanto, a simples existência de um código de ética não garantirá uma cultura organizacional ética. Na prática, as inter-relações com os diversos stakeholders constituirão o cenário para legitimar o discurso organizacional.

Muito se tem divulgado sobre a implantação de Códigos de Ética nos Bancos, porém pouco se tem analisado sobre a real aplicação destas normas de comportamento no dia-a-dia corporativo. Diante deste potencial campo a ser pesquisado, este estudo procura analisar a seguinte questão: Os códigos de Ética dos Bancos Privados de Varejo no Brasil, orientam a prática efetiva de um comportamento ético na relação de consumo com o cliente?

1.2

Objetivos da Pesquisa

O presente estudo tem por objetivo final identificar a coerência entre discurso e prática do Comportamento ético na relação comercial entre Clientes e Bancos Privados Brasileiros.

É difícil afirmar que todo investimento efetivamente realizado na construção e disseminação do Código de Ética está gerando resultado, sem que façamos uma análise mais aprofundada do tema sobre a ótica da empresa, do corpo gerencial e dos clientes.

Do ponto de vista da empresa é importante conhecer sobre que bases foi definido seu Código de Ética, como é disseminado e em que ambiente organizacional está inserido, procurando identificar pontos consistentes que validem sua existência.

Do ponto de vista Gerencial, é importante analisar o exercício da aplicação do Código no dia-a-dia profissional, entendendo melhor o posicionamento do funcionário diante da sua percepção sobre as demandas reais da empresa e do cliente, e da sua expectativa quanto ao seu papel de atuação.

Do ponto de vista do cliente, a investigação torna-se fundamental no sentido de identificar o comportamento ético esperado na relação de consumo, o quanto é percebido e qual o valor dado pelo cliente, de forma a que este comportamento ético possa ser definido como um diferencial competitivo dos bancos de varejo.

A partir desta análise, poderemos observar ou não conflitos entre discurso e prática, entre real e imaginário, e descobrir se os atuais códigos de ética existentes estão sendo realmente percebidos e aplicados no dia-a-dia corporativo, de modo a agregar valor à empresa, aos funcionários e aos clientes.

Assim, para que o objetivo final da pesquisa possa ser alcançado, tornou-se necessário levantar e analisar uma série de informações que levarão ao alcance dos seguintes objetivos intermediários:

- Comparar os códigos de Ética (no que se refere a relação com clientes) dos 3 maiores bancos privados brasileiros

- Identificar os comportamentos éticos esperados por parte do cliente na relação de consumo com bancos.
- Identificar as principais dificuldades do profissional bancário na prática de um Comportamento Ético.
- Identificar as inconsistências entre discurso e prática da Ética na relação de consumo (Cliente X Banco).

1.3

Relevância do Estudo

As Organizações são formadas por indivíduos que procuram se integrar à comunidades ou corporações onde nelas aprendem e constroem valores compartilhados, influenciando-as e sendo ao mesmo tempo influenciados pela prática destes valores, que por vezes torna frágil o alcance da real identidade do indivíduo, se confundindo então com a identidade da Organização a que pertence.

As organizações buscam uma prática eticamente aceitável, mas ao mesmo tempo seu desenho e funcionamento põem os resultados econômicos de curto prazo à frente do respeito dos direitos das pessoas e dos funcionários, das necessidades dos clientes e do cumprimento fiel às leis que defendem o consumidor. Portanto, tomar uma decisão ética passa a ser um dilema na mente dos funcionários, que por um lado possuem seus valores próprios e, por outro, podem estar inseridos num contexto onde são valorizados por resultados e metas desafiadoras de curto prazo.

Se o profissional acreditar que sua ética pessoal não é coerente com a Ética Corporativa ou de seus superiores, uma das alternativas é deixar a empresa ou em muitos casos render-se a ela e alimentar o processo de fortalecimento da cultura vigente, que muitas vezes pode não ser a mais adequada. Quanto mais os profissionais e os administradores souberem sobre a maneira como se dá a tomada de decisões éticas na empresa, mais oportunidade terão de influenciá-las de maneira positiva e resolver com maior eficácia os conflitos dessa natureza.

Adotar uma postura ética facilitará a implementação de uma estratégia de qualidade, na qual o respeito pelos outros, dentro e fora da empresa, contribuirá para eliminar compromissos inapropriados e para incentivar os outros empregados

para que tenham o mesmo espírito em relação ao mercado, como também levará a uma relação de maior confiança com funcionários e clientes.

A confiança vai tornar-se uma mercadoria cada vez mais importante. Os consumidores pagarão um preço mais alto por um nome de empresa em que possam confiar. Uma força de trabalho escassa só permanecerá leal a uma organização que possa demonstrar e entregar interesses e respeito mútuos a todos os indivíduos da empresa.

É fundamental que as lideranças bancárias conheçam o que realmente ocorre no cotidiano de suas agências, principalmente na relação com o consumidor final. É preciso identificar os conflitos entre as demandas da empresa e dos clientes, neste cenário de alta competitividade e pressão, onde a ética de “primeiro eu” pode estar levando a comportamentos antiéticos destrutivos. A partir desta compreensão, poderá ser assumido um papel mais ativo no estabelecimento de padrões mais elevados de comportamento e prestação de serviço orientados para a Sociedade, como também maior respeito aos funcionários e consumidores, mostrando como os bons negócios e a consciência pessoal andam de mãos dadas.

Os benefícios de se adotar um comportamento ético são facilmente visíveis. Eles incluem: o senso de orgulho pessoal e a satisfação que o indivíduo pode desenvolver em fazer parte de uma empresa honesta, o afastamento da possibilidade de dispendiosas ações judiciais e escândalos desmoralizantes, a melhoria dos relacionamentos com clientes, fornecedores, investidores e com a comunidade em geral, bem como com a criação de condições que facilitam a sobrevivência saudável da Organização num ambiente altamente competitivo.

O setor bancário, pelos serviços que presta à sociedade é considerado de importância relevante. Questionar o desempenho de seu papel, estudar a sua postura na sociedade e conhecer suas práticas contribuirá para melhor contextualizá-lo frente às demais organizações participantes do mercado.

No setor bancário, por exemplo, produtos ou tecnologia não são elementos diferenciadores, por sua característica facilmente copiável. A forma como o serviço é prestado, através da atuação dos profissionais no relacionamento com o cliente é que representa a chave para o ganho de vantagens competitivas e, portanto, a prática de um comportamento ético poderá agregar mais valores à organização.

Além disto, o crescimento do lucro dos bancos nos últimos anos, leva a questionamentos, por parte da Sociedade e dos Órgãos de Proteção do Consumidor, de como são alcançados, numa postura cada vez mais de fiscalização da prática do comportamento ético nas relações comerciais. Este estudo permite conhecer efetivamente como ocorre a prática comercial nos principais bancos, e o que fazem para garantir o cumprimento do seu código de ética. Através deste conhecimento, Sociedade, Sistema Bancário e Órgãos de Proteção ao Consumidor, podem rever sua atuação, trazendo melhorias para o Sistema Financeiro.

Na esfera acadêmica este estudo também contribui com uma análise do comportamento humano frente às questões éticas no setor bancário, dentro de uma cultura tipicamente brasileira, sobre o que na grande maioria da literatura não se encontra referência. Desta forma, este estudo contribuirá gerando conhecimentos que poderão ser utilizados em futuras pesquisas sobre o tema.

1.4

Delimitação do Estudo

Alguns aspectos importantes não foram considerados, por saírem do escopo do trabalho e por vir a se tornar um estudo excessivamente abrangente, o que poderia inviabilizar sua realização. Estes temas poderão servir de base, portanto, para futuras pesquisas. Não foram analisados nem pesquisados, em profundidade, os estilos de liderança e a cultura organizacional das empresas pesquisadas, o que poderia explicar um pouco melhor “o porquê” dos comportamentos apresentados naquelas empresas.

Não existe a pretensão de entender as razões pelas quais cada Organização Bancária, objeto deste estudo, aplica ou não o comportamento ético na suas relações com clientes, e sim apenas “fotografar” como esta relação se estabelece neste determinado momento, tomando por base os princípios declarados nos seus Códigos de Ética.

A análise das estruturas e dos processos comerciais das empresas, também não são objeto do presente estudo, embora se reconheça que estes elementos possam afetar as práticas do dia-a-dia.

Assim, o foco do trabalho restringiu-se à análise dos textos dos Códigos de Ética dos bancos selecionados, tal como eles são apresentados nos “*sites*” corporativos, bem como às opiniões de um grupo de gerentes comerciais de agências bancárias e clientes de cada uma destas agências, acerca das práticas éticas presentes na relação comercial cotidiana. Uma vez que se observa hoje uma tendência de bancos de varejo focalizarem suas estratégias na conquista dos clientes ditos de baixa renda, optou-se restringir a pesquisa à clientes com renda até 5 salários mínimos, conforme será discutido com mais detalhes no capítulo 3, o qual apresenta a metodologia do estudo.

2

Referencial Teórico

O referencial teórico iniciou-se com a definição de temas fundamentais para as análises empreendidas. A busca por estes referenciais proporcionou uma maior abrangência do estudo e contribuiu de forma significativa para a elaboração das entrevistas, nas quais cada pergunta está diretamente relacionada ao levantamento de informações que possam ser justificadas pela referência teórica. Buscou-se, primeiramente, identificar alguns conceitos básicos como: valores, atitudes, comportamento e ética, para, em seguida, discorrer acerca de várias teorias sobre ética e sobre como são tomadas as decisões éticas no ambiente empresarial.

2.1

Valores, atitudes e Comportamento

Alguns conceitos básicos devem ser conhecidos quando se fala de comportamento humano. É preciso distinguir *valores* de *atitudes* e *comportamento*. Segundo Rokeach (1973) *apud* Robbins (2002), *valor* representa a crença de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto. Os *valores* possuem um julgamento daquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável, possuindo atributos de conteúdo, que define sua importância, e de intensidade, que definem o grau de importância. Os *valores* são relativamente estáveis e duradouros, construídos muitas vezes durante a infância, fruto das diversas interações no ambiente familiar e escolar. Ao longo da vida podem ser questionados mas, em função de sua forte fundamentação e construção, normalmente são menos flexíveis. Por influenciarem a percepção do indivíduo, acabam também afetando as atitudes e comportamentos. É importante ter consciência do quanto os valores “arraigados” podem encobrir a objetividade e a racionalidade, ao definir e interpretar os comportamentos dos indivíduos. Segundo Breckler (1984), atitude não é o mesmo que valor, mas está inter-relacionado, já que é formada por três componentes: cognição, afeto e comportamento. O componente cognitivo da atitude fornece um caráter avaliativo

dos objetos, pessoas ou situações e fornece a base para o desenvolvimento do componente afetivo. O componente afetivo se refere ao sentimento e às emoções e acaba afetando diretamente nas escolhas de comportamento. Em contraponto ao entendimento de que as atitudes podem determinar o comportamento, Bem (1972) *apud* Robbins (2002), afirma que as atitudes são apenas afirmações verbais causais e, quando um indivíduo é perguntado sobre elas, a tendência é lembrar-se de seu comportamento correspondente e acabar inferindo sua atitude em função deste comportamento. Esta abordagem chamada de teoria de autopercepção acaba sendo muito observada principalmente quando o indivíduo tem pouca experiência no assunto ou pouco se pensou sobre ele, o que favorece a influência da atitude a partir do comportamento.

Em estudo mais recente, Kraus (1995) afirma que realmente as atitudes podem prever o comportamento e que este relacionamento é influenciado por variáveis moderadoras, como a importância da atitude, sua especificidade, sua acessibilidade, se existem pressões sociais e se o indivíduo teve experiência direta com a atitude. Portanto, quanto mais o indivíduo fala sobre uma determinada atitude, maior a probabilidade de que ela molde o comportamento.

Para Elliot e Devine (1994), normalmente as pessoas buscam consistência entre suas atitudes e seu comportamento, procurando rever atitudes divergentes alinhando-as a seu comportamento para que pareçam racionais e coerentes, podendo desencadear uma mudança de atitude ou uma racionalização que justifique a divergência. Existe, portanto, um forte vínculo entre atitude e comportamento, que é explicada pela teoria da Dissonância Cognitiva (FESTINGER, 1957 *apud* ROBBINS, 2002). Segundo esta teoria, a dissonância ocorre quando o indivíduo percebe que existe uma incompatibilidade entre duas ou mais de suas atitudes, ou entre suas atitudes e seu comportamento. Popularmente pode-se citar a frase “faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço”, como um exemplo simples e muito comum de dissonância existente nas relações pessoais e profissionais.

O fato é que a dissonância acaba gerando um desconforto e as pessoas buscam, quase sempre, uma forma de reduzi-lo, utilizando-se de mecanismos como a racionalização de seu comportamento ou, ainda, a identificação de outros elementos que façam com que minimizem em sua mente a sensação de inconsistência. O indivíduo pode, ainda, mudar sua atitude ou comportamento,

eliminando, assim, a dissonância cognitiva. Porém, toda a preocupação em eliminar ou diminuir a dissonância só ocorrerá se isto for importante para o indivíduo e se realmente ele se sentir capaz de mudar. Para que isto ocorra, o indivíduo precisa ter consciência de suas atitudes e comportamentos, o que, para muitos, pode ser um exercício difícil de auto-conhecimento. Outro fator muito importante e que deve ser levado em conta são as recompensas que o indivíduo terá para reduzir ou manter esta inconsistência. Se os fatores que causam a dissonância são fruto de uma imposição externa, de difícil intervenção e com recompensas significativas para manter a situação no mesmo patamar, normalmente o indivíduo não estará estimulado para eliminá-la ou reduzi-la.

É importante deixar claro que ninguém consegue evitar todas as dissonâncias, elas fazem parte das relações e, no ambiente empresarial, muitas vezes são representadas como dilemas éticos, o que favorece a reflexão acadêmica sobre os valores humanos e como os mesmos podem estar, ao longo do tempo, perdendo o seu caráter duradouro, tornando-se mais flexíveis, principalmente diante de um cenário cada vez mais competitivo, globalizado e de mudanças aceleradas.

No desenvolvimento deste trabalho, durante as entrevistas realizadas, pode-se observar vários exemplos das dissonâncias existentes e, como cada pessoa lida com estas situações, favorecendo assim uma série de análises e conclusões relatadas nos capítulos correspondentes.

2.2

Definição de Ética – Problemas Morais ou Éticos?

Provavelmente todo ser humano já deve ter se deparado com várias questões do tipo: Devo ou não dizer a verdade, neste caso? Devo denunciar um amigo por um ato fora da lei que cometeu? Existe alguma ocasião que posso omitir uma informação para que ambas as partes da relação sejam beneficiadas?

Essas perguntas normalmente envolvem mais de uma pessoa ou até mesmo um grupo de pessoas, já que poderão sofrer as conseqüências das decisões e ações. Na convivência em comunidade, naturalmente existem normas, quase que instintivas, que coordenam e harmonizam esta relação, definindo limites de ação em função das conseqüências que poderão afetar o outro. Para Vásquez (1995),

essas normas são os meios pelos quais os valores morais de um grupo social são manifestos e acabam adquirindo valor normativo e obrigatório. Funcionam quase como uma “receita” de boa convivência que historicamente foram aceitas e validadas pelo grupo a que o indivíduo pertence e que, portanto, podem ser mutáveis ao longo do tempo, em função da composição dos grupos que formam a sociedade.

Quando os valores e costumes estabelecidos numa determinada sociedade são bem aceitos, pode até não ocorrer muitas reflexões sobre eles. Mas quando surgem questionamentos sobre a validade de certos comportamentos, surge, portanto, o espaço para a reflexão ética.

Segundo Vásquez (1995) a Ética não cria a moral, é sim a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. A ética se depara com uma série de práticas morais já em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da moral, sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, e os princípios que regem as possibilidades de mudança dos sistemas morais. A ética também estuda a responsabilidade do ato moral, uma vez que o indivíduo muitas vezes pode ter oportunidade de escolher entre duas ou mais alternativas de ação, agindo, portanto, de acordo com seus princípios e a liberdade ou o determinismo aos quais os seus atos estão sujeitos. Se o determinismo é total não há espaço para a ética, uma vez que para se falar em ética pressupõem-se liberdade de ação e pensamento.

A ética pode também contribuir para justificar ou fundamentar um comportamento, vinculando-o às necessidades e interesses de um grupo social, ou ainda questionando os valores morais vigentes, uma vez que os mesmos podem estar encobrindo interesses que não correspondem à essência dos valores morais do ser humano, quando o indivíduo “corrompe” seu real valor em benefício de uma necessidade fictícia de um grupo social.

2.3

Filosofias Morais

Um aspecto importante ao se analisar o comportamento, sob a ótica da ética, é identificar os princípios ou regras que o indivíduo emprega para decidir o que é certo ou errado, o que para Ferrell (2001) é conceituado como uso das filosofias morais.

Estas filosofias são freqüentemente citadas para justificar decisões ou explicar ações. Para entender como as pessoas tomam decisões éticas, portanto, será útil ter um bom conhecimento dos principais tipos de filosofias morais.

As filosofias morais segundo Rest (1986), fornecem diretrizes para determinar como conflitos em interesses humanos devem ser resolvidos e como otimizar benefícios mútuos de pessoas que vivem em grupos.

Para Ferrel (2001), nas empresas, os indivíduos aprendem métodos ou filosofias de tomada de decisão por meio de desenvolvimento cultural e social, muitas vezes não tendo oportunidade de vivenciar suas escolhas espontâneas. Embora sejam responsáveis por seus próprios atos, raramente dispõem do poder necessário para impor aos demais a sua própria perspectiva moral.

O indivíduo, no ambiente de trabalho, não pensa objetivamente em qual filosofia moral está adotando, porém conhecê-las ajuda a entender um pouco melhor o que motiva um funcionário a adotar determinado tipo de comportamento.

Entre as diversas filosofias morais, Ferrel (2001) identificou as que mais se aplicam à ética nos Negócios. Podem ser classificadas entre Teleologia, Deontologia e a perspectiva Relativista.

2.3.1

Teleologia

Afirma que os atos são moralmente certos ou aceitáveis se produzirem um resultado desejado, como a realização de interesse próprio ou utilidade. Estudam o valor moral do comportamento examinando suas conseqüências. Atualmente os filósofos morais denominam essas teorias de consequencialismo. Duas dessas filosofias são o *egoísmo* e o *utilitarismo*.

O *egoísmo* define como ações certas ou aceitáveis aquelas que maximizam o seu auto-interesse. Não se pode dizer que todo egoísta seja antiético ou que empresas deste tipo sejam oportunistas e desleais com seus clientes.

Existe também o egoísmo esclarecido. Os egoístas esclarecidos adotam uma perspectiva de longo prazo e levam em conta o bem-estar dos demais, embora seu interesse próprio continue em primeiro plano. Essas pessoas podem cumprir códigos de ética de sua profissão, preservar o meio ambiente e ajudar à comunidade. Fazem isso não porque seus atos beneficiem outras pessoas, mas por que podem ajudá-los a alcançar algum objetivo maior, tal como a promoção da carreira ou ainda fortalecer a própria imagem da empresa, o que a médio prazo poderá lhe trazer maior retorno.

O *utilitarismo* define ações certas ou aceitáveis como aquelas que maximizam a utilidade total ou o maior bem para o maior número de pessoas. A decisão utilitarista confia em uma comparação sistemática de custos e benefícios no tocante a todas as partes afetadas. Calcula a utilidade das conseqüências de todas as alternativas possíveis e, em seguida, escolhe a que produz a maior utilidade.

Os utilitaristas empregam vários critérios para verificar a moralidade de um ato. Os utilitaristas, “ao pé da letra”, não aceitam automaticamente regras morais convencionais. Se uma regra alternativa promovesse maior utilidade, eles defenderiam a mudança da convenção.

2.3.2

Deontologia

Concentra-se na preservação dos direitos do indivíduo e nas intenções associadas a um comportamento particular, e não em suas conseqüências. A idéia fundamental é que todas as pessoas devem ser tratadas com igual respeito. Algumas coisas não se devem fazer, nem mesmo para maximizar a utilidade.

A deontologia moderna foi muito influenciada pelo filósofo alemão Immanuel Kant, que formulou o chamado imperativo categórico: “Age de tal modo que a norma da tua conduta possa ser tomada como lei Universal” (Kant, 1972, p. 229, *apud* Ferrell, 2001).

Tal como no utilitarismo, os deontologistas podem dividir-se entre os que dão primazia aos preceitos morais e os que se concentram na natureza dos próprios atos.

Os chamados deontologistas “ao pé da letra” acreditam que a conformidade com princípios morais gerais determina o caráter ético do que quer que seja. Os direitos básicos do indivíduo e a conduta ética sobrepõem a quaisquer outros aspectos do contexto e da situação.

Os deontologistas da “ação”, em contrapartida, afirmam que os atos constituem a base apropriada sobre a qual julgar a moralidade ou a qualidade ética. Os preceitos servem apenas como diretrizes, e as experiências passadas têm, no processo de tomada de decisão, peso muito maior do que as regras.

2.3.3

Perspectiva Relativista

Na Perspectiva Relativista, as definições de conduta ética são derivadas subjetivamente das experiências de indivíduos e grupos. Os relativistas usam a si mesmos e as pessoas em volta como base para definir padrões éticos (Ferrel, 2001).

O relativista busca o consenso existente, no tocante a um dado comportamento, através das ações dos membros de algum grupo relevante. Consenso positivo significa que a ação é considerada certa ou ética. Este consenso não é eterno, uma vez que um comportamento, antes aceito, pode ser futuramente negado, em função da evolução ou mudança na constituição do grupo.

O relativismo reconhece que vivemos em uma sociedade na qual as pessoas têm opiniões diferentes e usam critérios diversos para justificar suas decisões como certas ou erradas. O relativista examina a maneira como os grupos interagem e tenta descobrir prováveis soluções com base no consenso entre eles. Ao formular estratégias e planos para a empresa, por exemplo, ele tenta prever os conflitos que surgirão entre diferentes filosofias adotadas pelos membros da empresa, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

2.4

Conceito de Ética Empresarial

A ética tem sido conceituada sob diversos enfoques. Para Maximiano (1974), ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações. É a disciplina que dispõe sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo, levando-se em consideração os entendimentos presentes na sociedade ou em agrupamentos sociais particulares.

Moreira (1999) define ética empresarial como o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas).

Denny (2001), o qual não vê distinção entre moral e ética, conceitua ética como a busca do interesse comum, ou seja, do empresário, do consumidor e do trabalhador, afirmando, ainda, que a lógica da empresa é necessariamente ética, e as empresas imorais não são, por conseguinte, autênticas empresas.

Segundo Nash (2001), a ética nos negócios representa os hábitos e as escolhas que os indivíduos e profissionais fazem com relação às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são influenciadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas que podem sofrer uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades, quando inseridas no contexto institucional de pressão econômica, concorrência desenfreada e guerra de poder.

Embora existam muitos aspectos morais diferentes dos negócios, a ética empresarial, geralmente incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão gerencial:

- Escolhas quanto á lei – o que deveria ser e se deverá ser cumprida ou não;
- Escolhas sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da Lei – em geral, chamados de “valores humanos”; dizem respeito aos meios tangíveis ou intangíveis pelos quais se tratam os outros, e incluem não apenas as noções morais de honestidade, palavra

e justiça, mas também a de evitar danos e a da reparação voluntária dos prejuízos causados;

- Escolhas sobre a preeminência do interesse próprio – o quanto o bem-estar próprio vem antes dos interesses da empresa ou de outras pessoas dentro ou fora da empresa; incluem-se as decisões que dizem respeito aos direitos de propriedade e quanto dinheiro deve ser retido ou distribuído.

Sem dúvida, algumas escolhas deverão ser feitas com relação aos meios e aos fins empresariais, estando aí inseridos os valores morais dos administradores, da empresa e da sociedade.

Nenhuma lei ou a política corporativa, pode resolver mecanicamente os conflitos e as difíceis decisões que um administrador enfrenta. Para contribuir na solução desta equação, são fundamentais o autoconhecimento e a visão mais abrangente dos negócios, de modo a que se possa analisar de forma mais abrangente as conseqüências para os diversos *stakeholders*.

Para Casey (1988) *apud* Nash (2001), a palavra ética pode ser uma “farsa”. O termo mais útil para descrever as tomadas de decisão éticas deveria ser a Integridade nos negócios.

Tom Peters (1997), vê a integridade dos negócios como a condição essencial da administração da mudança, compreendendo os seguintes valores:

- Honestidade – precisão ao avaliar e representar a empresa e qualquer atividade relevante para ela;
- Confiabilidade – ser consistente nas ações com os valores que se defende;
- Justiça – equilibrar os direitos dos diversos grupos com consistência e boa vontade; justiça significa adotar uma ética que não tenda totalmente nem para o comprador nem para o vendedor;

- Pragmatismo – dar contribuições concretas para a contínua saúde financeira e organizacional da empresa.

Na visão de Peters, a integridade, portanto, é uma condição que exige que o indivíduo aja como diz.

Uma observação da psicologia desenvolvimentista indica que os membros de quase qualquer grupo, embora individualmente bem-intencionados, podem tomar atitudes imorais que, como indivíduos isolados não se atreveriam a experimentar. Isto revelaria um lado perverso da influência da cultura organizacional sobre a personalidade do indivíduo. O que faz com que muitas vezes o discurso dos indivíduos possa não corresponder à prática apresentada.

O profissional precisa ter consciência de quais hábitos de pensamento e ação têm mais probabilidade de subverter o bom-senso moral, e como a informação e o conhecimento podem dificultar que tal situação aconteça.

Nash (2001), afirma que a principal questão para a ética nos negócios não é detectar quem é antiético. A supervisão do cumprimento das regras é necessária, mas não assegura uma conduta ética nos negócios. A tarefa urgente de todo líder empresarial é concentrar-se não apenas naquilo que não deve ser feito, mas também naquilo que o administrador ético deve pensar em termos morais e econômicos. É nesse ponto que a liderança moral verdadeira vai acontecer nas empresas.

A ética empresarial ou dos negócios concebe a empresa como organização econômica e social, desenvolvendo uma função diretiva e de tomada de decisões.

Ao definir ética empresarial, Cortina (1996), destaca várias correntes de pensamento:

- Como um processo de decisão - entende ética como o processo de decidir o que deve ser feito. A reflexão ética é vista como a análise da argumentação, permitindo se tomar decisões mais coerentes e melhor justificadas. Cabendo às organizações, como agentes éticos, escolherem o caminho a seguir para a tomada de decisão.

- Como uma preocupação das relações com os *Stakeholders* externos e internos - Utiliza o código de ética e as normas de conduta como meio capaz de comunicar seus valores e pressupostos. Corre o risco de “engessar” ou “camuflar” o efetivo surgimento de uma cultura ética, se permitir que seus profissionais se escondam atrás de um código de ética, limitando o seu entendimento de ética como obediência às regras e normas de conduta, não favorecendo com isto o surgimento espontâneo de julgamentos e a concretização dos ideais profissionais.

- Como um ramo da ética - na primeira fase esta corrente busca aplicar os princípios éticos nos negócios. Na segunda fase coloca as Organizações com obrigações sociais além das econômicas, partindo para a terceira fase quando a responsabilidade social se torna objetiva e influencia diretamente o processo de decisão.

- Como inserida no contexto de uma Ética das Instituições: Esta corrente engloba as demais e complementa a abordagem com os seguintes elementos destacados por S. Garcia Echevarria e citado por Cortina (1996).:
 - ✓ a empresa é um sistema de valores com potencialidades que podem aflorar na cultura organizacional;
 - ✓ as empresas devem definir suas finalidades a partir dos valores que as identificam;
 - ✓ a ética constitui uma exigência de sistemas abertos, com normas de comportamentos baseados em valores compartilhados;
 - ✓ o ético é rentável, pois possibilita uma identificação com a Organização e uma motivação eficiente;
 - ✓ a cultura própria da empresa permite a sua diferenciação frente aos competidores;
 - ✓ o papel da liderança é fator decisivo, devendo identificar-se com a Organização e ter capacidade e habilidade para integrar pessoas.

Cortina (1996), revela, ainda, que a ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas fundamentalmente na sua prática diária e não apenas em situações especiais e excepcionais. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando conveniente, mas o tempo todo.

2.4.1

Ética do Interesse Próprio

Como justificativa pela sobrevivência das empresas no mercado altamente competitivo de hoje, Nash (2001) relata a ética do interesse próprio como entre as mais adotadas em todos os segmentos. Baseada na premissa do “faça o bem para ganhar bem”, ganha muitos adeptos no mundo empresarial por enfatizar que os fins muitas vezes podem justificar os meios. Seu enfoque está centrado na maximização do retorno, pois acredita que o mesmo traga mais prosperidade e melhores condições para a Sociedade. O discurso do respeito às Leis aparece como elemento fundamental para o ganho de vantagens monetárias e, portanto, muitas vezes não corresponde efetivamente ao que se pratica, já que, na essência, o respeito pelo outro é precedido pelo interesse próprio. Pode utilizar a manipulação de clientes a fim de garantir maior retorno para a organização, mas sem esquecer de sempre permanecer dentro da Lei e do respeito aos Códigos de Ética.

Segundo Nash (2001), o conceito do interesse próprio esclarecido vem dominando as empresas há muito tempo. Thomas Hobbes plantou as sementes no início do século XVII. Ele argumentava que a humanidade era fundamentalmente egoísta e destituída de qualquer preocupação genuína com as necessidades alheias. Em última análise, o objetivo primário de todo indivíduo seria a autopreservação.

As regras morais e os elementos políticos da sociedade eram, portanto, na opinião de Hobbes, uma expressão pragmática do interesse próprio e da concorrência individual. Por exemplo, se indivíduos se juntavam coletivamente e impunham determinados tipos de ordem ao grupo, eles faziam isso somente porque ganhavam proteção em troca de suas liberdades perdidas. A supressão das liberdades individuais, de se fazer o que queria para quem quisesse, só poderia ser justificada em função dos benefícios finais que poderiam ser ganhos com tal auto-restrição. Fazendo uma analogia com as empresas modernas, pode-se verificar o

caráter manipulador das lideranças ao conseguir, de seus funcionários, “lealdade” e compromissos com resultados, num ambiente de elevado desemprego, desigualdades sociais e baixa escolaridade. Esta lealdade e compromisso, podem ser “mascarados” por lucros inconsistentes e por um discurso que atenda às expectativas, mas que não corresponda à realidade encontrada no dia-a-dia das empresas. Os funcionários conseqüentemente também estarão adotando a ética do interesse próprio frente às demandas da empresa, o que alimenta a não visibilidade de uma forma mais saudável de comportamento empresarial.

Alguns estudiosos de visão utilitarista, tais como, Jeremy Bentham e John Stuart Mill refinaram ainda mais os argumentos do interesse próprio esclarecido.

Mill (1987), sugere que a moralidade de uma ação é medida não em termos de intenções, nem mesmo dos meios, mas em termos dos fins. Se os fins são morais, os meios e motivações não têm tanta importância. As escolhas pelos meios éticos, parte de um interesse próprio de quem a pratica e que conseqüentemente lhe trará algum benefício, por isso que realiza. Assim, mesmo quando um indivíduo se submete a alguma restrição moral é porque logicamente um maior número de pessoas poderá estar ganhando com isso – “o maior bem para o maior número”.

As premissas básicas de Hobbes e Mill surgem em várias filosofias empresariais, entre elas a de Friedman (1970) *apud* Nash (2001), que define a maximização do lucro como a primeira responsabilidade da empresa e seu principal motivador, colocando ainda a eficiência como fundamental para a geração de maiores benefícios à sociedade.

Tanto Friedman como Mill, estão expressando uma filosofia dos fins: o maior bem para o maior número. Os meios pessoais ou psicológicos pelos quais tais atividades são conduzidas ficam inexplorados.

Para Nash, podem-se atribuir muitas práticas não-éticas e de maus negócios à ética da sobrevivência. Os administradores constroem cenários de sobrevivência para si próprios ou para seus subordinados a fim de justificar o comportamento não-ético. O interesse próprio tem o poder de abafar a consciência, uma vez que ao colocar o lucro da empresa em primeiro plano é capaz de abrir mão, voluntariamente, de seus valores e da sua “liberdade” em favor do seu prestígio e visibilidade, já que cultura da empresa certamente estará reforçando a obediência e o enfoque do retorno imediato.

Um gerente comercial bancário, por exemplo, deve ser capaz de perceber que, a longo prazo, o sucesso das vendas é, em última análise, função do serviço prestado ao cliente e que a honestidade e a justiça são fatores importantes para ganhar a sua confiança. Mas, dada a natureza autocentrada do sistema de incentivos, é provável que seus funcionários e ele próprio não enfoquem esses valores. Ao contrário, a atenção estará voltada para a empresa, para seu produto, seu histórico, suas políticas e seus alvos.

Na prática, Nash observa que os valores morais, embora sendo revelados, não são expressos na linguagem que os executivos adotam para definir as estratégias e incentivos a seus funcionários, uma vez que as motivações para obedecer as normas éticas não está centrada no conceito do que é certo ou errado e sim nas melhores conseqüências para um maior número de pessoas. O Lucro está por trás deste fundamento e pode ser observado ao se analisar o que incentiva os comportamentos cotidianos dentro das empresas.

A maximização do retorno, sem dúvida alguma, pode beneficiar muito a sociedade, a partir do momento que as decisões levem em conta os interesses também de outras pessoas, dentro e fora da organização, permitindo assim que realmente um maior número de pessoas possa ser beneficiado. Não basta analisarmos apenas o resultado, se a forma de alcançá-lo infringiu os valores que constituem a visão íntegra dos negócios. Se isto acontecer, esse resultado pode ser brevemente comprometido com uma resposta negativa da sociedade, incluindo os funcionários da Organização.

O mercado de hoje, porém, não é mais tão ingênuo ou submisso a ponto de aceitar tal comportamento sem reação. Prova disto, no setor bancário, é o número de reclamações junto aos Órgãos de Defesa do Consumidor contra posturas inadequadas dos bancos na prestação de serviços, como também na Justiça de trabalho, no que se refere às questões de assédio moral e exploração da força de trabalho. Independente de estar ou não dentro da Lei, o desgaste e o custo das Instituições, frente às inúmeras ações ajuizadas, já causa um grande transtorno e há a necessidade de se rever algumas práticas até então muito comuns.

Todo o conceito de ética do interesse próprio está pautado na racionalidade do pensamento e das atitudes. Deve-se lembrar, porém, que os padrões morais, embora tenham papéis funcionais, com freqüência surgem de forma irracional (NASH, 2001). David Hume, filósofo do século XVIII, defende que, embora a

razão seja essencial nas decisões morais, a fonte da moralidade é o sentimento. Muito da irracionalidade pode estar na religião, na cultura ou ainda na preferência de nossos pais.

Uma melhor análise dos conflitos éticos e a solução para os grandes desafios de negócios, pode ser feita, segundo Nash (2001), através da integração da prática do valores éticos aos objetivos de lucro. Desta forma, surge o que se pode chamar de *Ética Convencionada*, com uma motivação e orientação voltada para si mesmo e para os outros, nas quais as decisões de negócios pragmáticas terão o objetivo de criar relacionamentos mutuamente capacitantes e consolidar o sucesso econômico e a saúde da Organização.

2.4.2

Ética Empresarial Convencionada

Essa abordagem da ética, feita por Nash (2001), afirma que a solução ética dos problemas é uma convenção, pois envolve valores e atitudes que não podem ser totalmente explicitados em contratos legais.

Essa convenção sugere que a obrigação primária de um administrador é zelar para que todas as partes de um empreendimento comercial prosperem com base no valor criado e no intercâmbio voluntário de recursos.

Enquanto a ética do interesse próprio focaliza o lucro como primeiro propósito e os valores orientados para os outros como condição contratual secundária, a abordagem convencionada tem, como primeiro propósito, o bem estar dos outros e vê o lucro como condição contratual secundária. A *Ética Convencionada* vê a criação de relacionamentos mutuamente capacitantes como o resultado assumido e os relacionamentos de prestação de serviço como veículo primário para a solução de problemas.

Sob essa convenção, o retorno é reconhecido como um componente essencial dos negócios, mas o recebimento de um retorno legítimo é absolutamente condicionado à criação e à entrega de valor em relação a outras pessoas.

Um comprometimento com o serviço e não a busca egoísta do próprio interesse, é a faísca que impulsiona a solução gerencial dos problemas.

A ética convencionalizada tem por base, e busca motivar uma atitude de promoção dos outros. A maioria dos conceitos éticos também está profundamente assentada em uma orientação para o eu e para o outro, o que foi descrito por Amitai Etzioni (1969) em sua frase “Orientação EuENós”. Com isso, ele quer dizer que uma pessoa define seus mais altos propósitos e seu sistema prático de valores com um reconhecimento paradoxal da autonomia pessoal, e do fato de fazer parte de uma comunidade maior, cujo bem-estar e cujos valores estão ligados à própria identidade da pessoa. Dessa orientação surgem muitas normas éticas.

A ética convencionalizada testa o sucesso através da qualidade do serviço, conforme ela é definida em relação a outras pessoas: satisfação do cliente, saúde da comunidade, bem estar da equipe.

Reportando-se ainda a Etzioni, Nash entende que a adoção de uma orientação para o outro como atitude primária não exige renúncia total do eu. Ao contrário, ela exige que as necessidades do eu sejam equilibradas por uma atitude de serviço aos outros.

Segundo Nash, a natureza dos negócios exige que um administrador atenda a relacionamentos múltiplos e a responsabilidades múltiplas. Estabelecer uma preocupação justa e equilibrada com todos os relacionamentos relevantes é um processo constante. No mínimo, os relacionamentos que devem ser incluídos no pensamento de um administrador são os seguintes: clientes – fornecedores, anunciantes e distribuidores – comunidade – concorrentes – subordinados e o chefe – acionistas – colegas competindo pela promoção – a alta administração e a diretoria cuja visão de mundo pode não ser a mesma que a do superior imediato.

Embora esses grupos sejam importantes, em nenhuma outra área a necessidade de respeito e confiança torna-se mais evidente do que nos relacionamentos com os empregados. Tanto o empregador como empregado devem ser capazes de esperar um espírito de serviço e retribuição do outro, ou, em termos convencionalistas, o relacionamento deve ser capacitante. A empresa tem direito a uma Ética Convencionista por parte de seus empregados tanto quanto o público: os empregados devem estar prontos para dar valor não apenas ao cliente, mas também à empresa – ou seja, competência, criatividade e disposição para colocar os interesses empresariais acima de sua própria satisfação. Da mesma forma, os empregados têm o direito de esperar que as abordagens convencionalistas

trabalhem em seu interesse: eles devem obter vantagens em troca de seu funcionamento de valor.

Muitos aspectos da grande organização destroem as perspectivas gerenciais necessárias para um ponto de vista convencionalista e um desempenho empresarial ético. Os sistemas de incentivos e valorização, os objetivos, a linguagem utilizada com os funcionários, o modo pelo qual as informações são obtidas e os canais pelos quais elas podem ser comunicadas, tudo contribui para a habilidade que um indivíduo tem de distinguir o certo do errado.

2.5

Obstáculos ao comportamento ético

Nash entende que para adotar um comportamento ético dentro das Organizações o indivíduo enfrenta vários obstáculos, criados pela própria Organização ou pelo *modos operandi* do mercado em que se encontra.

Todos esses comportamentos quando levados longe demais, criam grandes barreiras intelectuais e psicológicas que cegam o executivo no que se refere à ética, principalmente se a empresa em que trabalha estiver num ambiente altamente competitivo onde o resultado financeiro de curto prazo é visto como o principal atributo de sucesso.

Entre as possíveis causas, aquele autor relaciona as principais: a importância dada ao resultado final do balanço, a busca pela eficiência e pelo oportunismo, o poder de sedução dos incentivos ao ego e as dificuldades do indivíduo desenvolver vários papéis simultaneamente.

2.5.1

A grande importância dada ao resultado final do balanço

Um exame rápido da linguagem que se usa para expressar um problema ou comunicar os objetivos para os outros pode, com frequência, detectar quando a visão distorcida do resultado financeiro está impedindo que um problema tenha uma solução ética.

Quando uma estratégia de redução de custos, por exemplo, passa a ser comunicada exclusivamente na linguagem da sobrevivência, sem que sejam

observados os aspectos éticos do processo, onde os direitos do cliente e funcionários parecem bobagens, se comparados ao imperativo do resultado financeiro, estará se criando uma forte barreira para o surgimento de idéias criativas, que sejam capazes de resolver os problemas. Neste caso a pressão exclusiva de custos, num cenário de sobrevivência, não permitiu o surgimento de alternativas de qualidade que fossem capazes de criar valor.

2.5.2

A constante busca pela eficiência e pelo oportunismo a curto prazo

Como diz a Bíblia no Livro dos Provérbios, 28:20 “Aquele que tem pressa de ficar rico não ficará inocente”. A recompensa instantânea – das ordens de um administrador ou das expectativas de um investidor – raramente é uma receita para a construção de uma resposta empresarial criadora de valor e uma condição para um negócio honesto.

2.5.3

O poder de sedução dos incentivos ao ego

O problema do ego é antigo, especialmente no caso do líder. Por um lado, a liderança forte exige autoconfiança e habilidade de pensar independentemente. Por outro, autoconfiança demais ilude o ego forte, levando-o a desprezar a realidade e a se tornar insensível às necessidades e aos direitos de quem o líder pretende ajudar ou representar.

As culturas empresariais freqüentemente jogam deliberadamente com o ego das pessoas para motivá-las a trabalharem duro e serem leais.

A empresa focada em produtividade estimula o surgimento do administrador egoísta o que freqüentemente é bastante efetivo para fazer as coisas acontecerem. Pode-se até não gostar do modo como estes administradores lidam com as pessoas, mas se eles não estiverem “infringindo” a lei e estiverem fazendo as coisas acontecerem, como se pode justificar a sua penalidade por algum comportamento não tão ético? Além disso, estes profissionais são muito convincentes no desejo de desenvolver os interesses da empresa.

Mesmo em empresas em que exista uma estrutura de tomada de decisão relativamente igualitária, os administradores podem cair em armadilhas do ego que criam para si próprios e para os outros através de sistemas de incentivos e recompensas orientados para o eu. Recompensas materiais extremamente disparatadas entre o alto e a base são acusadas de criar uma forte crença de que autopromoção é um caminho nobre e eficiente para assegurar o sucesso da empresa. Embora tal sistema de incentivos pareça, à primeira vista, ser um motivador eficiente e eficaz, é mais difícil controlá-lo e administrá-lo do que se imagina. As correlações, entre a contribuição do indivíduo e o desempenho da empresa em uma organização complexa não são facilmente determinadas com precisão. Assim sendo, as avaliações das contribuições são particularmente vulneráveis a muita politicagem. No entanto, em algumas corporações, o ego é o único jogo que está sendo jogado. Os administradores simplesmente não empregam outras medidas para motivar o sucesso da empresa.

Quando os administradores pensam em termos de ego, eles estabelecem bloqueios cognitivos e emocionais para a tomada ética de decisão do tipo descrito pela Ética Convencionada. O ego corrói a empatia; ele impede o administrador de manter vivo o “sentimento” pelos outros, aquela orientação para o outro que está no cerne da integridade empresarial e do sucesso de mercado. Quando a automotivação e a ingenuidade cruzam o caminho do ego, elas impedem que uma pessoa veja os pontos de vista dos outros e, assim, colete fatos relevantes e avalie objetivamente as informações.

Mesmo que um administrador tenha cuidado de manter seu ego em perspectiva, ele pode tornar-se um instrumento para corromper outra pessoa da empresa através do uso dos incentivos de massagem do ego. Em determinadas áreas funcionais, os incentivos no cumprimento de metas de vendas podem valorizar em excesso o ego e estimular a subversão dos princípios morais.

2.5.4

As dificuldades do indivíduo em lidar e se comprometer com vários papéis simultaneamente

Para lidar com as experiências sociais fragmentadas com as quais um indivíduo se depara, ele normalmente cultiva múltiplas imagens, cada uma com seu próprio ponto de referência e seus próprios valores. A força relativa de qualquer imagem, ou papel, está em fluxo constante. Não há nada de extraordinário em ser, ao mesmo tempo, uma pessoa de família, um técnico habilitado e um embaixador da empresa.

Como esses papéis não trazem, necessariamente, valores idênticos, sua própria multiplicidade acarreta dificuldades éticas para um indivíduo. A fragmentação do eu, aspecto inevitável da vida moderna, pode freqüentemente representar impulsos morais conflitantes para uma pessoa.

O carisma da empresa pode incentivar os administradores a colocarem seus “chapéus empresariais” e nunca tirá-los; eles não recorrerão a perspectivas privadas, nem julgarão as questões a partir de um ponto de vista mais amplo. Em termos psicológicos, um gerente subordina sua identidade particular à de uma instituição. Ao lidar com os ditames da imagem da empresa, um administrador pode confundir a lealdade à empresa, que é um dever razoável, com lealdade inquestionável, que nada tem de razoável.

Todo administrador depara-se com uma responsabilidade contraditória: ajudar a alimentar o carisma empresarial, contribuindo para criar uma imagem de força e simpatia para a empresa, dar prioridade a seus interesses em muitas ocasiões e, ao mesmo tempo manter a autonomia para julgar questões independentemente e do ponto de vista do observador.

Para se adotar um comportamento ético, mesmo com todas essas barreiras, é necessário desenvolver meios de reconhecer quando, no processo decisório, estas considerações estão impondo distorções de visão e prejudicando os julgamentos e a real compreensão dos desafios que se apresentam.

Para o administrador efetivo é importante testar não apenas suas próprias habilidades para construir relacionamentos, mas também como motiva essas qualidades nos outros através de sistemas de recompensas.

Muitas das qualidades que formam ou impedem o desempenho ético nas empresas não podem ser enquadradas nas medidas tradicionais para o desempenho, como aumento de receita ou redução de custos. O administrador ético tem a responsabilidade de cuidar para que as características menos quantificáveis de capacitação de relacionamento de um administrador; como “habilidade em cooperar” ou “sucesso para delegar poder às pessoas”, sejam levadas em consideração na admissão, no treinamento e na avaliação dos subordinados. Essa é uma das responsabilidades mais difíceis e importantes de um administrador bem-intencionado, pois, uma vez que o sistema de incentivos encoraja o comportamento destruidor de relacionamentos, o desenvolvimento destas características, menos quantificáveis, poderá minimizar os efeitos destruidores de alguns sistemas de recompensas e incentivos.

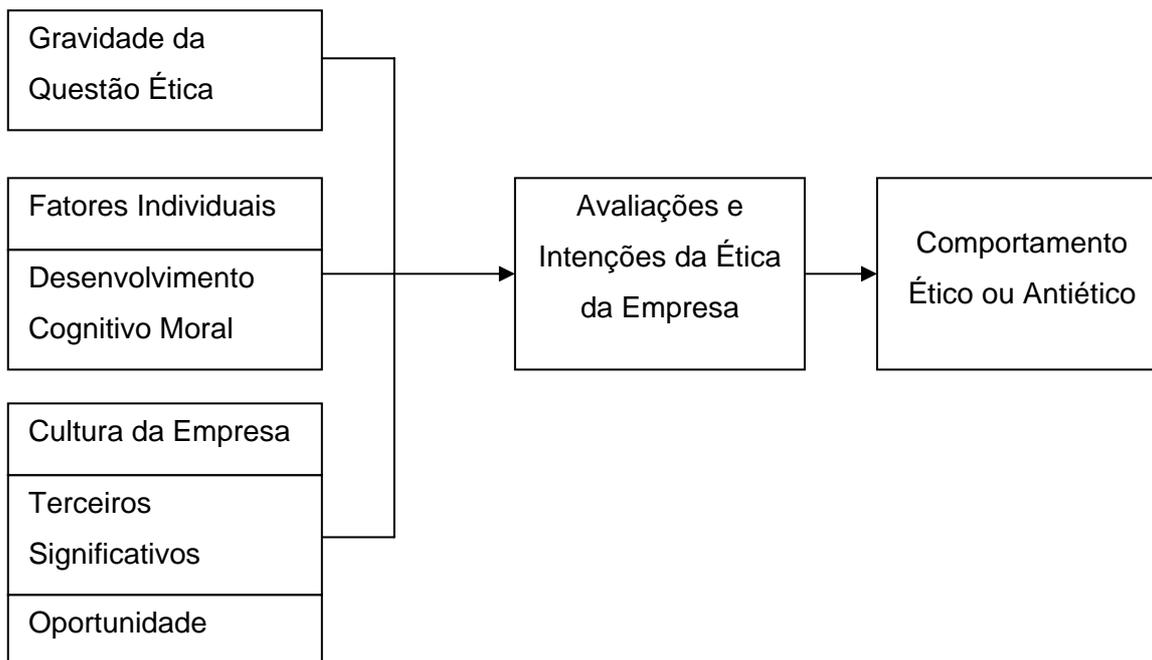
2.6

As tomadas de decisão ética na Empresa

Para aprimorar o processo de tomada de decisão ética na empresa é fundamental compreender como o mesmo é feito. Embora seja impossível descrever exatamente como uma pessoa ou um grupo de trabalho, tomam suas decisões, Ferrel (2001) forneceu algumas generalizações sobre os padrões comuns ou típicos de comportamento nas empresas, através da análise de um modelo estrutural que conjuga seis modelos de decisões éticas de alguns filósofos e cientistas sociais.

Esse modelo integra conceitos de filosofia moral, psicologia, sociologia e administração de empresas. Esse modelo estrutural é específico para decisões éticas tomadas em empresas nas quais existe ambiente de trabalho em grupo. Não representa um guia, mas fornece alguns *insights* e conhecimentos sobre o processo de tomada de decisão nas empresas. O modelo é apresentado na Figura 1 e seus componentes são descritos a seguir.

Figura 1 – Modelo Estrutural de Tomada de Decisão Ética



Fonte: Ferrel (2001)

2.6.1

Gravidade da Questão Ética

A gravidade da questão diz respeito à importância de que ela se reveste para quem vai tomar a decisão.

Pode ser definida como a sua relevância ou importância para a pessoa, ou grupo de trabalho e/ou empresa. Assume caráter pessoal e temporal no sentido de ter que levar em conta valores, crenças, necessidades, maneiras de ver as coisas, características especiais da situação e pressões pessoais. Reflete a sensibilidade ética da pessoa ou do grupo de trabalho e inicia o processo de tomada de decisão.

A empresa pode influenciar a presumida importância da questão ética por incentivos positivos e/ou negativos.

2.6.2

Fatores Individuais - Estágios de Desenvolvimento Cognitivo Moral

A teoria nesse particular baseia-se no conjunto de obras de psicologia voltadas para a criança e seu desenvolvimento cognitivo. O psicólogo Lawrence Kohlberg (1969, *apud* Ferrel, 2001) elaborou o modelo em seis etapas, embora o mesmonão tenha sido montado especificamente para o mundo dos negócios.

De acordo com o modelo de Desenvolvimento Cognitivo moral, de Kohlberg, as pessoas tomam diferentes decisões em situações éticas semelhantes, por que se encontram em estágios diferentes do desenvolvimento cognitivo moral. Segundo Kohlberg, o indivíduo desenvolve-se de acordo com seis estágios:

- No Estágio de Castigo e Obediência - o indivíduo define o certo como obediência literal a normas e autoridade. O certo e errado não estão associados a quaisquer nobres concepções ou filosofias, mas à pessoa que dispõe de poder.
- No Estágio de finalidade e troca instrumental da pessoa - o indivíduo define o certo como aquilo que serve às suas necessidades. Alguns autores denominam esse estágio como o da reciprocidade, caso em que, do ponto de vista prático, as decisões éticas se baseiam em um acordo do tipo “uma mão lava a outra”, e não em princípios de equidade e justiça.
- No Estágio de Expectativas, relacionamentos e conformidade interpessoais mútuas - a pessoa dá mais importância aos outros do que a si mesma. Embora a motivação ainda tenha origem na observância de regras, o indivíduo leva em conta o bem-estar dos demais. Muitas vezes os gerentes ao tomar uma decisão, tentam se colocar no lugar da alta administração e também dos empregados.
- No Estágio da manutenção do Sistema Social e da Consciência - se determina o que é certo, levando em conta o seu dever para com a sociedade, e não apenas para com as outras pessoas. O dever, o respeito

pela autoridade e a manutenção da ordem social tornam-se os pontos mais importantes.

- No Estágio de direitos mais importantes, contrato social ou utilidade - o indivíduo preocupa-se em defender os direitos fundamentais, os valores e os contratos legais da Sociedade. Desenvolve senso de obrigação e participação de um “contrato social” com outros grupos. A fim de reduzir possíveis conflitos baseia suas decisões em um cálculo racional de utilidade geral.
- No Estágio de princípios éticos Universais - o indivíduo acredita que o certo é determinado por princípios éticos Universais, que todos devem seguir. Nesse estágio a pessoa pode preocupar-se mais com questões éticas de cunho social e não mais confiar apenas na empresa em matéria de orientação sobre como proceder de maneira justa. Muitas vezes o lucro de uma empresa não mais servirá de justificativa para se continuar a vender um produto que possa causar a morte de um cliente (Ex. indústria farmacêutica)

Os seis estágios podem ser reduzidos a três. Inicialmente o indivíduo preocupa-se com seus interesses imediatos e com recompensas e castigos externos. No segundo define o certo como conformação às expectativas de bom comportamento de parte da sociedade ou de algum grupo de referência importante. No terceiro nível, o nível dos “princípios”, ele estende a vista para além das normas, leis e autoridade de grupos ou pessoas. O modelo de Kohlberg indica que o nível de Desenvolvimento moral do indivíduo influencia a sua maneira de interpretar e de reagir à questão ética.

O modelo sugere também que nossas prioridades de decisão continuam a mudar depois de nossos anos de formação. A educação, a experiência, o indivíduo pode mudar seus valores e comportamentos éticos.

2.6.3

Cultura da empresa

A cultura da empresa pode ser definida como um conjunto de valores, convicções, metas, normas e maneiras de resolver problemas compartilhados por seus membros (FERREL, 2001).

O clima ético é um componente da cultura da empresa. Enquanto a cultura envolve normas que prescrevem uma ampla faixa de comportamento para seu pessoal, o clima indica se ela tem ou não uma consciência ética.

A cultura e o clima dela resultante podem estar diretamente relacionados com o reconhecimento das dimensões éticas das decisões, com a procura de alternativas e com o desenvolvimento cognitivo moral do pessoal. Em diversos estudos descobriu-se que o caráter ético reconhecido do grupo de trabalho imediato é um dos fatores mais importantes para influenciar o comportamento.

Outra importante abordagem a ser observada no comportamento ético dos negócios é o relacionamento entre os valores pessoais e a cultura da empresa, que Trevino (1990) chamou através de uma metáfora de relação “maçã podre / barril podre”, que analogamente reflete uma situação bastante comum nas organizações.

O argumento da “maçã podre” dá idéia de que a culpa pelo comportamento antiético geral cabe a uns poucos indivíduos de má índole, pressupõe que as pessoas sejam éticas ou antiéticas, dependendo do desenvolvimento moral de cada uma, e implica que as empresas pouco podem fazer para influenciar o comportamento delas. Se o princípio da maçã podre é verdadeiro, então as empresas deverão tentar identificar esses indivíduos e evitar contratá-los ou, então, demiti-los, e ainda assim pode confirmar a pouca “utilidade” dos códigos de ética na formação da conduta moral do indivíduo.

A idéia do barril podre é que nele há alguma coisa que estraga as maçãs boas. Em outras palavras, a cultura da empresa influencia negativamente pessoas corretas. Essa tese supõe que os indivíduos não sejam inerentemente éticos nem antiéticos, mas influenciados pela cultura da empresa que os envolve, incluindo colegas, superiores e o sistema de recompensas. A empresa pode influenciar o comportamento criando condições que incentivem a boa conduta e desestimulem a má conduta. Esse enfoque é favorável ao emprego de códigos de ética e

programas de treinamento, que embora necessários, sozinhos não serão capazes de formar uma cultura ética.

Portanto, o sistema funcionará se houver boas maçãs e bons barris. Tanto maçãs como barris podres, provavelmente resultarão em problemas éticos.

2.6.4

Terceiros Significativos

Ferrel define também os “terceiros significativos”, como aqueles que exercem influência sobre o grupo de trabalho, incluindo companheiros, gerentes, colegas e subordinados. Eles ajudam os trabalhadores diariamente quando enfrentam tarefas novas e proporcionam aconselhamento e informações de modo formal e informal

O trabalhador aprende um comportamento ético ou antiético pela interação com pessoas que fazem parte de seus grupos de relacionamento estreito. O tomador de decisões que se associa a quem se comporta de maneira antiética tem maior probabilidade de agir do mesmo modo. Em um ambiente de grupos de trabalho, os empregados começam a desenvolver pensamento coletivo e sentem-se fortalecidos à medida que se assemelham ao grupo e são reconhecidos como exemplo legitimado do comportamento da maioria.

Neste mesmo enfoque, Cunnigham (1999), relata que o destaque dado à tarefa é um fator importante e que também influencia o comportamento antiético. A ênfase na tarefa pode provocar a tensão, o conflito ou o resultado irritante de falta de acordo sobre certas atividades ligadas a ela. O papel desempenhado pelo indivíduo na empresa, incluindo as várias tarefas com potencial para criar conflito, pode exercer influência direta sobre o processo de tomadas de decisão éticas. Algumas tarefas exigem que o indivíduo faça muitas trocas compensatórias e enfrente muito mais dilemas éticos do que os outros.

2.6.5

Oportunidade

Para Ferrel, a oportunidade descreve as condições que limitam ou permitem um comportamento ético ou antiético. Resulta de condições que

proporcionam recompensas, sejam internas e externas, ou obstáculos ao comportamento.

A Oportunidade relaciona-se com o contexto imediato do trabalho do indivíduo – onde trabalha, com quem trabalha, e a natureza do trabalho. O contexto imediato do trabalho inclui sistema “premio/punição” motivacional que os funcionários mais graduados usam para influenciar o comportamento dos subordinados. (Exemplo: um vendedor que recebe reconhecimento público e uma gratificação por ter cumprido suas metas, sem que ocorra a preocupação da empresa analisar seu comportamento ético, tendo o mesmo usado de táticas antiéticas, provavelmente se sentirá motivado a repetir a mesma coisa no futuro, mesmo que tal comportamento colida com seu sistema pessoal de valores).

Algumas vezes, a cultura da empresa apóia decisões tomadas com a finalidade de aproveitar oportunidades de maximizar o auto-interesse, e os retornos de curto prazo, o que pode influenciar na adoção de determinado tipo de comportamento.

2.6.6

Avaliações e Intenções da Ética das Empresas

A grande preocupação das empresas em disseminar e consolidar a prática de um comportamento ético, não pode estar revelada apenas através da adoção e implementação de um código de ética. Esta intenção deve representar um sentimento claro e objetivo da Alta Administração, reconhecido e compartilhado entre todos os funcionários, o qual precisa estar presente em todos os processos organizacionais. É um processo de elevado comprometimento da Alta Direção e de todos, que precisa ser “alimentado” e avaliado constantemente a fim de realmente garantir a prática de um comportamento ético na organização.

2.7

Consumidor X Comportamento Ético

Creyer e Ross Jr. (1997) sugerem quatro constructos para estudar a perspectiva do consumidor perante o comportamento ético das empresas, ademais oferecendo escalas unidimensionais para a mensuração de cada um deles. Dois

desses construtos são: a) a importância atribuída pelo consumidor ao comportamento ético empresarial; b) as expectativas do consumidor quanto ao comportamento ético empresarial, como crenças referentes ao que se espera ou antecipa sobre o comportamento ético empresarial. De certa forma, expectativas e importância acabam complementando-se, uma vez que um cliente pode ter elevada expectativa, porém reduzida importância sobre algum atributo, entre eles o comportamento ético empresarial.

Os outros construtos propostos por Creyer e Ross Jr. (1997) são a propensão do consumidor a recompensar o comportamento ético empresarial e a propensão do consumidor a punir o comportamento antiético empresarial.

Para um indivíduo equilibrado, normalmente o comportamento ético das empresas deve ser algo desejável (com variados graus de importância), como benefício que ele recebe nas relações de troca, seja direta ou indiretamente, de modo tangível ou intangível. Mas há outro lado da equação de troca entre consumidores e fornecedores. É onde entram as inclinações (em graus também variados) a recompensar o comportamento ético das empresas ou punir o antiético, mediante exercício da prerrogativa de escolher um ou outro fornecedor sob determinadas condições negociais. Aí está em cena a determinação do consumidor em sacrificar-se (monetária e não monetariamente) para valorizar uma empresa ética ou desvalorizar uma antiética.

2.8

Códigos de Ética

Código de ética formalizado é o documento da organização que retrata os valores éticos, condutas e comportamentos éticos esperados em relação aos diversos *stakeholders*, podendo assumir diversos formatos, disseminados de modo a serem internalizados pelos funcionários e inscritos na cultura corporativa. (CHERMAN 2003).

Para Weaver (1993) o código de ética é um documento formal, diferenciado, o qual especifica obrigações e comportamentos esperados, de forma consciente, no qual os padrões morais levam a uma conduta organizacional ética. Ele não faz parte de um manual de conduta, muito embora possua orientações a

respeito, sua existência tem objetivo definido, só existindo se for formulado com o propósito único.

Na evolução para a ética de integridade, Paine (1994), citado por Cherman (2003), redefine o código de ética como qualquer documento da organização, não importando sua forma, que estimule os valores de integridade ética, os quais contribuam na prática do comportamento e na tomada de decisão ética pelos funcionários.

O Comportamento ético da liderança passa a ter um papel importante, por contribuir diretamente com a formação e disseminação dos princípios e valores. Neste momento surge um novo conceito de Liderança Ética (Treviño, Hartman & Brown, 2000) formado pela moral pessoal (integridade, confiabilidade, honestidade, princípios, valores) e a moral gerencial do líder

No Brasil, o Instituto Ethos (2000) define: que o código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações, (Instituto Ethos, 2000), podendo ser identificado como credo, carta de valores e códigos de ética e conduta.

Os códigos de ética são uma prática americana e surgiu da preocupação em atender e responder aos aspectos de ordem legal e disciplinar frente às exigências dos *stakeholders* externos: governo, sociedade e consumidores (CRESSEY & MOORE, 1983)

Cherman (2003), em seu trabalho, consolidou as observações de pesquisas de outros autores, que buscaram analisar o conteúdo dos códigos e identificaram que estes davam mais atenção às condutas não éticas, não priorizando o reforço das condutas esperadas, uma vez que as primeiras, a princípio, afetam mais objetivamente a lucratividade. Verificou que os códigos foram construídos sobre princípios de autoridade e preceitos internos, onde 90% deles estavam voltados para *compliance*, ou seja, procedimentos de controle *top-down* na estrutura hierárquica e punições (Cressey & Moore, 1983, *apud* Cherman, 2003). Assim, segundo Cherman os códigos estariam tentando moldar um comportamento ético nos funcionários em meio a organizações que continuavam a desencorajar esta atitude.

Weaver (1993) observou que os códigos têm papéis múltiplos, nem sempre consistentes com a cultura e realidade da empresa que os adota. Apresentou quatro vertentes intencionais para implantação do código de ética:

- a) Em benefício da atitude ética como um fim em si mesma, talvez a mais importante e de maior consistência;
- b) como resposta às necessidades e expectativas de um *stakeholder* específico, forjando uma aparente atitude ética para que a empresa possa se beneficiar, embora internamente possa não acontecer na prática este comportamento;
- c) com foco nas questões ambientais e sociais, voltada para a não discriminação e bem estar social;
- d) como ferramenta simbólica de gestão que racionaliza e legitima o controle intra-organizacional e a manipulação dos *stakeholders*, fazendo-os se identificar com idéias da organização ou ainda orientar as equipes para responder dentro dos padrões éticos aceitáveis. Estas intenções de manipulação, se percebidas, acabam comprometendo a aplicabilidade do código;

O código de ética pode ser o início de um processo de mudança de Comportamento que somente será bem sucedido a partir de uma mudança na cultura Corporativa. Portanto, sozinho não é capaz de estabelecer um ambiente ético. São necessários instrumentos para suportá-lo (WEBER, 1993) num ambiente e com uma infra-estrutura, capazes de facilitar a internalização e a prática de valores compartilhados, coerentes com a proposta do negócio e com o firme propósito de se construir uma cultura ética Organizacional.

Cada Organização avalia a tomada de decisão como ética ou não, a partir da coerência entre o discurso da Organização e a prática do comportamento ético na tomada de decisão. Salientando que, o conceito de ética na Organização representa o somatório do que está expresso no código de ética com o discurso dos gestores já incorporados na cultura Organizacional.

3

Metodologia

3.1

Tipo de pesquisa

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997), este estudo pôde ser classificado, quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória, pois pretende identificar a coerência entre discurso e prática do comportamento ético na relação comercial entre clientes e bancos privados de varejo, brasileiros .

Pode ser também considerada uma pesquisa descritiva, uma vez que se propõe a apresentar a realidade de três empresas que atuam no cenário nacional. Adotou-se uma linha de pesquisa com dados de caráter qualitativo, utilizando-se também a observação participante, uma vez que o entrevistador também trabalha em banco.

O universo baseou-se na seleção, por acessibilidade, de 3 (três) Bancos Privados de Varejo Brasileiros, entre os 10 (dez) maiores em número de clientes, segundo os dados do Banco Central do Brasil e da FEBRABAN (Federação Nacional dos Bancos).

Quanto aos meios – tratou-se de uma pesquisa de campo, ao mesmo tempo, documental. Classificou-se como pesquisa de campo pela utilização de:

- Entrevistas com clientes dos Bancos objeto deste estudo - Para identificar os comportamentos éticos esperados na sua relação com a Instituição Bancária e seu gerente.
- Entrevistas com Gerentes Comerciais dos Bancos objeto deste estudo – Para Identificar as principais dificuldades do profissional Bancário na prática de um Comportamento Ético.

Classificou-se como documental, pela necessidade de acesso às informações sobre os Códigos de Ética dos bancos pesquisados.

3.2

Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu em duas fases: a de pesquisa documental e a de pesquisa de campo.

A primeira fase da pesquisa foi a documental e analisou os Códigos de Ética dos Bancos estudados, buscando identificar os valores, crenças e princípios declarados que regem o funcionamento destas Instituições. Esta fase foi realizada por meio de pesquisa na internet, já que todos os Bancos estudados possuem as informações nos seus *sites*, nos quais se pode analisar como é feita a divulgação destas informações e a facilidade de acesso para o consumidor.

Esta fase da pesquisa não teve por finalidade checar ou validar a prática ou real existência do que está expresso e/ou declarado. Os dados serviram de base para o cruzamento de informações extraídas das entrevistas com os clientes e gerentes dos respectivos bancos.

A Segunda fase foi a pesquisa de campo (investigação empírica), na qual foram realizadas entrevistas detalhadas junto aos Clientes e Gerentes dos respectivos bancos. A fim de garantir uma maior profundidade, foram inseridas, conforme a necessidade, perguntas complementares que não estavam definidas no roteiro de entrevista. Como critério, foram selecionados clientes com renda comprovada de até 5 salários mínimos, uma vez que esta faixa salarial representa mais de 70% da população economicamente ativa no país (fonte: IBGE, pesquisa Nacional por amostra de domicílios, 2004) e que atualmente fazem parte também da grande maioria de clientes dos Bancos de varejo nacionais. Estes clientes também não poderiam receber compulsoriamente salário através do Banco pesquisado. Portanto a decisão de ter ou não conta nestes bancos era do próprio cliente, o que permitiu uma análise diferenciada, uma vez que todas as informações foram analisadas sobre o prisma da possibilidade do livre arbítrio do cliente. Além disto, os clientes deveriam ter pelo menos uma experiência na compra de produto ou serviço do banco pesquisado.

No caso dos gerentes, buscou-se Gerentes Gerais Comerciais das agências dos bancos selecionados que tenham equipe sob sua coordenação e que também atendam clientes. A procura pelos gerentes a serem entrevistados ocorreu a partir da rede de relacionamentos do pesquisador, que também é gerente de banco.

Para a seleção dos clientes, o pesquisador utilizou o critério de acessibilidade, devendo os clientes pertencerem à mesma agência do gerente entrevistado. Para isto, o pesquisador já tinha conhecimento de algumas pessoas que eram clientes destas agências e que tinham o perfil de renda esperado, como também recebeu algumas indicações dos gerentes dos bancos selecionados. Através da indicação destes clientes se estabeleceu uma rede de relacionamentos que permitiu alcançar o número de entrevistados.

Foram entrevistados cinco clientes e três gerentes de cada banco, totalizando vinte e quatro entrevistas, com duração média de sessenta minutos cada uma. Todas as entrevistas foram realizadas, com hora marcada, em local público (praça, *shopping center*, lanchonete e outros), gravadas e transcritas literalmente, de forma a se manterem fidedignas as informações obtidas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2005.

Na entrevista com os clientes foi investigado o seu conceito genérico do que venha ser um comportamento ético, em seguida aprofundou-se este mesmo conceito na relação com Bancos em geral, e de forma particular sobre qual o conhecimento que tem do código de ética do seu Banco. Foi levantada sua percepção de que tipo de comportamento ético realmente acontece nesta relação de consumo, buscando também identificar suas expectativas e suas opiniões sobre as principais dificuldades em se concretizar uma relação de consumo mais ética entre as partes.

Na entrevista com Gerentes foi investigado sobre o seu conceito genérico do que venha a ser um comportamento ético, e em particular sobre o seu real conhecimento do código de ética, valores e princípios do banco em que trabalha. Foram levantadas também informações de qual o seu comportamento diante das demandas da empresa e das necessidades do seus clientes e quais são as suas principais dificuldades para estabelecer uma relação de consumo onde empresa, funcionário e cliente estejam satisfeitos em suas necessidades.

Os roteiros de entrevista utilizados (anexos A e B) foram elaborados de maneira que as respostas pudessem ser classificadas segundo os conceitos levantados no referencial teórico e, portanto, cada questão foi correlacionada com os temas que poderão ser objeto de análise, facilitando com isto o processo de desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

Todas as informações coletadas nas entrevistas tiveram caráter sigiloso, não sendo citados no trabalho final o nome dos entrevistados e dos bancos envolvidos na pesquisa. Para as três instituições, adotou-se a nomenclatura de Bancos A, B e C.

3.3

Tratamento dos Dados

Após a leitura das entrevistas e dos códigos de ética dos bancos pesquisados, observaram-se várias semelhanças na forma como os códigos foram construídos e nas percepções dos clientes e gerentes. Desta forma, optou-se por analisar as informações em conjunto, levando em conta algumas categorias chaves, consolidando as informações semelhantes e ressaltando as diferenças, entre os bancos estudados, que sejam significativas para as conclusões da pesquisa.

As análises foram divididas nas seguintes categorias, algumas delas previamente identificadas no referencial teórico e outras que emergiram do conteúdo das entrevistas:

- Perfil das empresas pesquisadas
- Análise comparativa entre os Códigos de Ética
- Resultados das entrevistas com clientes
 - O que é ser ético e a qual a importância da ética
 - A expectativa quanto ao comportamento dos gerentes
 - Propensão do cliente em punir um comportamento antiético
 - Propensão do cliente em recompensar o comportamento ético
 - O cliente conhece o código de ética do seu banco?
- Resultados das entrevistas com gerentes
 - O que é ser ético e qual a importância da ética
 - Conhecimento dos valores da empresa e do código de ética
 - Obstáculos e facilitadores para a prática da ética
 - Análise das tomadas de decisão
- Comportamento Ético na prática (Gerentes e Clientes)

3.4

Limitações do Método

Uma das principais limitações foi não haver uma literatura ampla e disponível que permitisse fundamentar melhor a relação de consumo entre clientes pessoa física de bancos de varejo no Brasil, e gerentes destas instituições. A relação de consumo nos bancos comerciais de varejo brasileiros, possui algumas peculiaridades que a distingue do resto do mundo. As condições sócio-econômicas, a baixa escolaridade da sociedade, a grande necessidade de crédito da população e as elevadas taxas de juros praticadas por todas as instituições, transformam a relação comercial em um “jogo de barganha”, diferentemente de outros países, onde o nível de esclarecimento e renda coloca o cliente numa relação comercial mais profissional.

Outras dificuldades ainda foram observadas com relação ao levantamento e tratamento dos dados:

- Limitação na seleção do número de entrevistados, dada a necessidade da utilização de um tempo maior por entrevistado, para que se pudesse extrair com maior fidelidade as observações do conteúdo dos discursos.
- A utilização da observação participante, pelo fato do entrevistador também trabalhar em banco, o que acaba naturalmente refletindo a linha de condução das entrevistas.
- O fato de os gerentes entrevistados terem conhecimento da condição do pesquisador (também gerente de banco) – pode ter influenciado as respostas, mesmo garantindo-se a confidencialidade.
- Alguns clientes entrevistados que foram indicados pelos gerentes poderiam ter uma relação de maior proximidade com o gerente o que pode ter influenciado as respostas. Para minimizar este limitador, foi solicitado a estes clientes a indicação de outros que não necessariamente tinham esta relação de proximidade.

4

Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi dividida em dois blocos: o primeiro apresenta as características gerais dos bancos observados e a descrição da forma como apresentam os seus códigos de ética; a segunda descreve e discute os resultados das entrevistas com os gerentes e clientes dos bancos.

4.1

Perfil das empresas pesquisadas

4.1.1

Banco A

O Banco A possui uma rede de aproximadamente 2.200 agências e 45.000 funcionários, pautando sua atuação por princípios que sustentam uma cultura organizacional dirigida para a valorização das pessoas, o estrito cumprimento das normas e dos regulamentos e a permanente vocação para o desenvolvimento.

Sua estratégia é voltada para cultura de performance, e fortemente centrada na legalidade. Possui código de ética, facilmente identificado e destacado no seu *site*, o que facilita o conhecimento por parte dos clientes e usuários, revelando, de certa forma, a importância dada ao assunto pela Instituição. Cita inicialmente que “é com transparência, ética e responsabilidade que conquista seus clientes”.

Seus valores básicos estão associados à cultura de performance e definem o núcleo da identidade corporativa. São eles:

- *Humanidade – respeito ao ser humano*
- *Ética e respeito às leis*
- *O Progresso – vocação para o desenvolvimento*
- *A Objetividade – solução racional dos problemas.*

Possui um Comitê de Ética Corporativo, em sinergia com os diversos comitês de ética setoriais, que avalia permanentemente a atualidade e pertinência

do Código e determina as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da Instituição.

A gestão do Código de Ética cabe à Diretoria de Auditoria, que é responsável por sua comunicação, atualização e aplicação, bem como por oferecer subsídios para as decisões do Comitê de Ética.

Em termos de relações com os clientes, seu Código de Ética procura dar ênfase à construção de uma relação de confiança, pautada no respeito aos direitos do cliente, na atitude profissional dos funcionários e na busca por evitar conflitos:

Os clientes representam a razão de ser de qualquer negócio. Para conservá-los, temos como missão dar-lhes tratamento cortês e eficiente, além de lhes fornecer informações precisas, claras e compatíveis com suas demandas e seus direitos.

Identificar as necessidades dos clientes e ser capaz de satisfazê-las, em sintonia com os objetivos de segurança, qualidade e rentabilidade da Empresa constitui um dos mais sérios desafios para cada um de nós, principalmente porque administramos muitos de seus recursos, o que realça ainda mais a necessidade de cultivarmos a confiança que depositam em nós.

Essa confiança decorre de uma atitude de parceria, na qual buscamos a sintonia entre o que é afirmado acerca do produto ou serviço e o que é realmente entregue aos clientes. Para tanto, não realizamos vendas casadas ou forçadas, não inventamos artifícios, não ocultamos informações nem aproveitamos uma situação para forçar a compra de um produto ou serviço.

Da mesma forma, representa tarefa permanente evitar que nossos interesses pessoais ou nossas opiniões entrem em conflito com os interesses dos clientes. A resposta a essa dificuldade se encontra nas relações profissionais, ou seja, no relacionamento imparcial, objetivo e tecnicamente competente.

Entre os direitos dos clientes destaca-se a questão essencial da privacidade. Assim, na forma prevista em lei, regulamos o uso, o controle e a segurança das informações dos clientes. Elas só podem ser utilizadas para finalidades comerciais do Banco A, de maneira que os clientes tenham a certeza de que os dados sigilosos que nos confiaram se encontram em boas mãos.

4.1.2

Banco B

O Banco B possui uma rede de aproximadamente 2.900 agências e 60.000 funcionários, tendo como espinha dorsal dos clientes os “cidadãos comuns do Brasil”. De perfil mais popular do que os demais, tem sua estratégia pautada na busca de expansão através do constante crescimento orgânico, objetivando

maiores índices de eficiência e retornos sólidos para os acionistas, declarando a austeridade como diretriz da Política de Controle de custos e conseqüente importância na realização de seus objetivos.

Sua visão balanceada de crescimento e rentabilidade focada em agregar valor aos acionistas, clientes, funcionários e à sociedade, são alguns dos princípios que proporcionaram o alcance de altos índices de eficiência.

Para nortear a conduta dos funcionários e a construção do código, definiu os seguintes valores:

- *“cliente como razão da existência da Organização;*
- *Relacionamento ético e transparente com clientes, acionistas, investidores, parceiros e funcionários;*
- *Crença no valor das pessoas e na capacidade de desenvolvimento;*
- *Respeito à dignidade do ser humano, preservando a individualidade e privacidade, não admitindo a prática de atos discriminatórios por condição social, crença religiosa, cor, raça, sexo, fé ou ideologia política;*
- *Pioneirismo em tecnologia e soluções para os clientes;*
- *Responsabilidade social, destacando-se investimentos na área de educação;*
- *Capacidade de enfrentar com determinação diferentes ciclos econômicos e a dinâmica”.*

Traz no discurso (informações do Site) a valorização do diálogo, pelo trabalho e pelo empenho dos funcionários, o que contribui para a conquista dos resultados e a admiração dos clientes e parceiros. Possui um Comitê de Conduta Ética, responsável pela aplicação, divulgação e cumprimento do código, assegurando sua eficácia e efetividade.

Em termos de relações com os clientes, o texto do seu Código de Ética revela uma preocupação explícita em aliar cortesia e bom atendimento com condutas éticas, visando a construção de uma relação duradoura:

Em uma sociedade na qual as pessoas estão cada vez mais atentas aos seus direitos, estabelecer negócios baseados em princípios éticos deixou de ser apenas um diferencial. Sem ética como fundamento, não há relação cliente-empresa que pretenda ser duradoura, especialmente num mercado competitivo.

Os clientes são a razão da existência da Organização. Por isso, devemos manter disposição permanente para atendimento ao público em geral,

usando, além da cortesia e presteza que caracterizam nossa forma de atuação, os seguintes padrões de conduta:

- a) transparência nas operações realizadas;*
- b) receptividade e tratamento adequado às sugestões e críticas recebidas;*
- c) atendimento eficiente;*
- d) respeito aos direitos do cliente;*
- e) compromisso com a satisfação do cliente; e*
- f) confidencialidade sobre informações recebidas em razão de cargo exercido.*

4.1.3

Banco C

O Banco C é o menor e o mais antigo entre os três bancos analisados. Possui como visão de futuro um crescimento consistente de 15% ao ano do lucro por ação e ser reconhecido como padrão de referência em todos os segmentos de atuação do grupo financeiro.

Através das informações do site, revela, no discurso, os valores norteadores das atividades do Banco, que pressupõem:

“credibilidade, integridade, imparcialidade, profissionalismo, confiança, produtividade, eficácia, conformidade com a lei ("compliance"), além do respeito básico aos direitos humanos”.

No que se refere às relações com os clientes, o Banco C cita em seu *site* o compromisso de aspirar à liderança em performance e resultado, de forma ética, realizando o trabalho com responsabilidade, honestidade e lealdade. Enfatiza o trabalho em equipe, com visão integrada nos negócios, para oferecer os melhores produtos e serviços aos clientes. Reforça junto aos colaboradores as atitudes de entregar o que prometerem, serem objetivos, transparentes e sinceros nos relacionamentos com clientes parceiros e colegas:

“Todos os colaboradores têm o papel fundamental na construção de um relacionamento sólido com nossos clientes.”

- Temos a obrigação de oferecer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços, de acordo com suas necessidades e expectativas.*
- Nossos clientes merecem toda a nossa atenção e nosso respeito. Eles são a razão de nossa existência.*

- *Devemos ouvi-los com atenção e encaminhar suas solicitações e reclamações às áreas responsáveis, garantindo sempre retorno rápido e eficiente.*
- *Mantemos com nossos clientes relacionamento de confiança, integridade, transparência e respeito.*
- *Atendemos ao setor público observando os mesmos padrões de qualidade adotados para nossos clientes no setor privado.*

4.2

Análise comparativa entre os Códigos de Ética

Ao analisar os códigos de ética, nos *sites* da internet, dos três bancos, todos colocam o cliente como a “razão de existência” de suas Organizações, assumem compromissos com a satisfação dos clientes e tratam a importância da confidencialidade das informações de forma muito semelhante.

Neste estudo, diferentemente do que fora citado por Cherman (2003), todos os códigos, ao tratar da relação com cliente, priorizam o reforço às condutas esperadas. As questões mais voltadas para *compliance* e de controle estavam associadas às relações internas e a segurança das informações, não denotando porém, uma possível utilização do código como instrumento de punição. Algumas diferenças porém, são importantes na análise, conforme se verá a seguir:

O Banco A, correlaciona a satisfação dos clientes e o atendimento às suas necessidades aos objetivos de segurança, qualidade e rentabilidade da empresa. (“Identificar as necessidades dos clientes e ser capaz de satisfazê-las, em sintonia com os objetivos de segurança, qualidade e rentabilidade da Empresa”). No tema “relações com clientes”, diferentemente dos demais bancos que optaram por um texto mais genérico, cita, ainda, de forma clara e objetiva os comportamentos que não devem ser praticados na relação comercial: *“não realizamos vendas casadas ou forçadas, não inventamos artifícios, não ocultamos informações nem aproveitamos uma situação para forçar a compra de um produto ou serviço”*. A forma como está descrito, reforça um compromisso muito objetivo e que pode ser facilmente cobrado pelos clientes.

Um diferencial do Banco C, é a ênfase na igualdade de tratamento entre clientes do setor público e privado, informações estas não abordadas nos demais

códigos. (“*Atendemos ao setor público observando os mesmos padrões de qualidade adotados para nossos clientes no setor privado*”.)

Nos bancos B e C são citados como padrão de conduta ou comportamento esperado: ouvir o cliente e receptividade e tratamento adequado às sugestões e reclamações. No banco C é revelada uma preocupação com o retorno rápido e eficiente (“*Devemos ouvi-los com atenção e encaminhar suas solicitações e reclamações às áreas responsáveis, garantindo sempre retorno rápido e eficiente*”), preocupações não enfatizadas quando se fala deste assunto no código de ética do banco B (“*receptividade e tratamento adequado às sugestões e críticas recebidas*”), o que não quer dizer que inexista esta preocupação, apenas não foi enfatizada no código. No banco A, embora este tema não seja citado no seu código, possui, em destaque, logo na página inicial de seu site um “*banner*” e um “*link*” que incentivam o cliente a fazer sugestões, críticas e elogios. De acesso fácil (realizado em 12/02/06) e rápido, permite ao cliente, ou não cliente, se comunicar com a Instituição, a qual assume o compromisso de respondê-lo o mais rápido possível ou em até no máximo 5 dias úteis.

Outra informação importante é a forma como o código é divulgado nos sites dos bancos pesquisados. Este aspecto pode denotar a importância e a que público a empresa tem maior interesse em comunicar. Nos sites dos Bancos B e C não existe nenhum *banner* ou mensagem que facilite o acesso ao Código de Ética. Nestes *sites* é necessário acessar o *link* de “relação com investidores”, buscar informações sobre “governança corporativa”, onde, aí sim, estarão divulgados os códigos de ética. Estes procedimentos, não facilitam o conhecimento do código, para os clientes que acessam o site apenas para realizar suas operações bancárias, o que representa a maioria dos clientes de um banco de varejo. Neste caso, o interesse pela comunicação do código, parece estar direcionado aos clientes investidores e acionistas, o que leva à reflexão sobre uma das vertentes citadas por Weaver (1993) que percebe que o código pode ser, em muitos casos, construído como resposta às necessidades e expectativas de um ou alguns Stakeholders específicos que possam trazer maiores benefícios à Instituição. Com isto, a finalidade da ética como um fim em si mesma, tende a ficar cada vez mais longe da prática organizacional. O aparente desinteresse pela divulgação do Código à grande maioria dos clientes, torna ainda menores as possibilidades dos mesmos cobrarem posturas mais éticas na relação comercial.

No site do banco A, diferentemente dos demais, o código de ética aparece em destaque logo na página inicial, no qual clientes e não clientes têm a oportunidade de conhecer melhor as condutas e compromissos assumidos pela instituição. Este procedimento certamente facilita o maior conhecimento do código por parte de todos, porém não se pode afirmar que a vertente utilizada para construção do código do Banco A seja diferente dos demais, para isto seria preciso analisar a cultura organizacional e como o código foi elaborado e divulgado internamente, o que não representa objeto desta pesquisa. O que se pode afirmar é que fica evidente uma diferença na preocupação de comunicar e divulgar o código para o maior número de pessoas.

4.3

Resultados das Entrevistas com Clientes

Utilizando como referência conceitual a abordagem de Creyer e Ross Jr. (1997), as entrevistas junto aos clientes identificaram a importância atribuída pelo cliente ao comportamento ético e quais são as suas expectativas na relação de consumo. Procurou-se avaliar a presença de componentes éticos no discursos dos clientes, quando perguntado sobre sua relação comercial com os gerentes bancários. Todos os clientes entrevistados citaram os valores de honestidade, respeito às pessoas, importância da família e das amizades nas relações. Os valores, que segundo Rokeach (1973) *apud* Robbins (2002), influenciam a percepção do indivíduo, podem afetar as atitudes e comportamentos dos clientes durante a relação comercial, e neste caso, facilitarão ou não a existência de um relacionamento antiético entre as partes.

Uma vez que não foram observadas diferenças significativas entre as percepções dos clientes dos três bancos, optou-se pela análise de todas as entrevistas em conjunto, sem distinção quanto à instituição à qual o cliente está vinculado.

4.3.1

O que é ser Ético e qual a importância da ética

Para grande parte dos clientes entrevistados, o conceito de ética no âmbito da relação bancária, está relacionado ao comportamento honesto daquele que lhe atende, construindo, portanto, a imagem da Instituição a partir desta experiência. O conceito de honestidade, neste caso, está vinculado a falar a verdade, ser verdadeiro com o cliente e principalmente *“Não tirar o nosso dinheiro” (cliente 2, banco A)*, *“não tirar proveito” (cliente 1, banco B)*, *“não lesar e tirar proveito de alguma situação” (cliente 5, banco C)*.

Como já era esperado, todos os clientes afirmaram a grande importância da ética na relação comercial bancária, para se sentirem mais seguros e confiantes, conforme ilustram as seguintes falas:

“Muito, muito importante. Isso transmite confiança” (cliente 1, banco C),

É fundamental para me sentir mais seguro (cliente 3, banco A),

“...tem que ter ética, é muito importante, senão fica difícil aceitar o que eles pedem (cliente 4, banco B),

Observou-se, por outro lado, que os entrevistados revelam, em sua maioria, um certo descrédito quanto à real aplicação da ética nesta relação:

“Essa estória de ética é muita bonitinha, mas não funciona” (cliente 3, banco C),

“É uma ética a moda deles, mas são todos iguais mesmo (cliente 2, banco B),

“Não são tão éticos assim, mas também não me prejudicam” (cliente 4, banco A)

4.3.2

A expectativa quanto ao comportamento do gerente

Ao se perguntar sobre as expectativas do cliente acerca do comportamento dos gerentes, três conceitos apareceram na maioria das respostas: *“atender bem”*, *honestidade* e *confiança*.

“Atender bem” aparece, no discurso dos clientes, como algo associado a ajudar, a atender com rapidez, dar atenção, ouvir e resolver problemas:

“Eu só quero que me atenda bem, me ajude quando preciso, me dê atenção e resolva meus problemas sem muita demora.(cliente 1,banco A)

“Espero um bom atendimento, que me dêem atenção e não fique muito tempo esperando. Às vezes, eles não estão nem aí pra me ouvir e só querem saber de me enfiar produto” (cliente 3, banco B)

“Tem que dar um bom atendimento. Quando a gente tem um assunto pra resolver e nunca nos dão atenção, ficamos perdidos. Eles estão lá pra nos ajudar, somos nós que pagamos o salário deles (cliente 5, banco C)

Para os clientes, ainda, o sentido de honestidade está relacionado com falar a verdade:

“ ... o gerente tem que ser honesto e acaba abrindo o jogo, eu sei que ele precisa bater as metas” (cliente 1, banco A),

“Para ser honesto tem que falar a verdade e não ficar me enrolando” (cliente 5, banco B),

“...quando o gerente é honesto ele pede e se for conveniente pra mim eu faço o produto” (cliente 2, banco C)

Confiança, no discurso dos clientes, sugere a continuidade da concessão e benefícios por parte dos bancos em momentos nos quais o cliente precisa de ajuda financeira.

“Só quero que seja honesto comigo, fale a verdade. Ele tem que me passar confiança. Não me incomode em ajudar, faça os produtos que puder, se ele também me ajudar, mas tenho que ter certeza que posso contar com ele, quando precisar que pague um cheque ou precise de um empréstimo” (cliente 3, banco A).

“...também se não me ajudarem não faço nada” (cliente 1, banco B),

“É uma troca, se me ajudar eu posso ajudar também”(Cliente 5,banco C).

Desta forma, o discurso dos clientes revela uma elevada importância da ética na relação comercial, porém sua expectativa quanto à prática é influenciada por suas necessidades, conveniência e maximização do seu auto-interesse, o que, segundo Ferrel (2001), para os teleologistas, pode ser chamada de filosofia egoísta da teoria do consequencialismo.

Todos os clientes apresentaram uma tendência a se conformar com algumas atitudes dos funcionários dos bancos, inconsistentes com seu conceito de honestidade, em troca de alguns favores, tais como: concessão de empréstimo; fornecimento de talão de cheques (*“Por que pra abrir a conta corrente e pegar talão de cheque eu tinha que fazer o seguro e o cartão de crédito” - cliente 1, banco B*); pagamento de cheques sem saldo (*“já fiz alguns produtos, principalmente quando eles pagam meus cheques” - cliente 4, banco C*); atendimento prioritário, sem enfrentar filas (*“Sempre quando eu preciso de pagar umas contas e o banco está cheio as meninas me ajudam e fazem pra mim, aí eu acabo ajudando sempre que posso - cliente 2, banco A”*). Esta situação sugere, conforme citado por Arruda (1997), a possibilidade de deterioração da postura ética, de clientes e empresas, em função das adversidades sócio-econômicas.

A maioria dos clientes quando perguntados por que adquirem um produto do banco, enfatizou esta troca de favores, se sentindo dependentes desta situação em função das condições sócio-econômicas:

“...é tudo igual, não tem como fugir” (cliente 2, banco B),

“Eu preciso de pagar minhas contas e nem sempre tenho dinheiro, acabo dependendo do banco pra isso, a gente que é pobre acaba nas mãos deles (cliente 1, banco C),

Talvez isto se explique pelo fato de serem os bancos uma alternativa ainda mais econômica que as outras empresas financeiras, as quais praticam juros muito superiores nas suas operações: *“mas pra ter conta em banco e poder ter um empréstimo a gente acaba fazendo. Sai mais barato que na financeira” (cliente 5, banco A)*. Este discurso, segundo Festinger (1957 *apud* Robbins, 2002), parece justificar a dissonância cognitiva, através da racionalização do comportamento que minimiza, na mente do cliente, o desconforto existente pela incoerência entre o conceito de honestidade e a forma como é praticada.

Um aspecto diferente foi observado nos clientes do Banco A, onde todos demonstraram nas entrevistas um sentimento de parceria e entendimento da situação das necessidades dos funcionários do Banco, sem revelar com agressividade a insatisfação por esta relação de barganha. Este discurso leva à reflexão se a comunicação entre as partes é realmente mais “sincera” ou se é

“manipuladora”, já que na maioria das vezes gerentes e funcionários, embora falando a verdade para o cliente sobre suas dificuldades em fechar as metas, acabam vinculando psicologicamente o seu “bom atendimento” e atenção à “obrigação moral” do cliente em ajudá-los na conquista de seus resultados, conforme sugerem os seguintes comentários:

“O meu gerente me atende bem, me ajuda na hora que eu preciso, orienta direito e então eu acabo adquirindo produtos” (cliente 1, banco A),

“...é só pra ajudar. Coitadinhos eles precisam fechar a meta” (cliente 2, banco A),

“...eu acabo ajudando também. Eles ficam desesperados” (cliente 3, banco A),

“Eles sempre resolvem meus problemas, já fizeram coisa errada, mas acertaram na hora, eu confio neles e acabo fazendo uns produtos, depois eles mesmo cancelam e me devolvem o dinheiro (cliente 4, banco A),

“O pessoal na agência me atende bem, acho o banco mais povão, não me olham com preconceito. A gente precisa deles e acaba ajudando também (cliente 5, banco A)

O que é certo, é que estes clientes não se mostraram insatisfeitos, nem se sentiram manipulados. Entendiam a necessidade de troca e viam esta relação como algo natural no mercado bancário (*“...é assim mesmo, não entendemos muito de banco e somos pobres, senão nunca teremos nada” - cliente 1, banco A*), demonstrando também a crença de que podem contar com o Banco A, quando precisam:

“Eu disse pra ela que não dava para fazer o consórcio naquele mês, aí ela me disse que cancelava e devolveia o dinheiro com juros no mês seguinte. Ai eu deixei. E ela devolveu. Sei que posso confiar” (Cliente 3, banco A)

“...o rapaz sempre me ajuda quando vou receber minha pensão”, “ quando tem um problema eles resolvem logo, uma vez sumiu um dinheiro na conta e na hora eles colocaram de volta” (cliente 5, banco A)

4.3.3

A propensão do cliente em punir um comportamento antiético

Seguindo os constructos propostos por Creeyer e Ross Jr. (1997), verificou-se que todos os clientes vêm no gerente o seu principal canal de reclamação, embora percebam o acesso como difícil.

Citaram também a ameaça de encerramento da conta como uma das formas mais imediatas de pressionar o gerente diante de uma conduta antiética. Porém, a maioria dos clientes entrevistados tem o sentimento de que esta ameaça não tem muito impacto, uma vez que muitos deles, devido às restrições em seus CPFs, originadas por cheques devolvidos sem provisão de fundos e empréstimos atrasados, acabam não podendo abrir contas em outros bancos. Esta situação acaba sendo o que alguns chamaram de “armadilha”, que vincula ainda mais o cliente ao banco, mesmo em condições de insatisfação e elevado endividamento:

Quando aconteceu um problema de fraude eu fui logo procurar o gerente, ele não estava, mas a menina resolveu na hora (cliente 2, banco A)

Já fui falar com o gerente que queria encerrar minha conta, mas nunca encontrava ele e ninguém resolvia nada. Acho que não estão nem aí pra gente (cliente 3, banco B)

Sempre que tem algum problema quero falar logo com o gerente, ele é que tem que resolver. Uma vez falei que ia tirar minha conta, e ele não falou nada. Como o meu empréstimo estava atrasado e estava devendo no banco tive que continuar no banco mesmo sem querer. Parece até uma armadilha. (cliente 5, banco C)

Novamente, algumas diferenças ficaram evidentes entre o Banco A e os demais. No Banco A os clientes revelaram uma confiança na agilidade do banco em resolver alguma questão antiética que possa surgir, vendo no gerente o primeiro canal de reclamação: “eles nunca iam fazer algo de errado comigo e se fizessem falaria com o gerente e ele ia resolver” (cliente 4, banco A).

Os clientes do banco A, tendem a adotar reações mais amenas, diante de situações antiéticas, quando as mesmas são explicadas pelos gerentes e imediatamente são tomadas atitudes para resolver o problema sem que o cliente se prejudique:

“Eu ligaria pra ele e perguntaria por que ele fez isso e que ate aceitaria a explicação, e pediria para me devolver o dinheiro e não fazer mais sem me consultar” (cliente 2, banco A)

“Só iria pra defesa do consumidor se me prejudicasse realmente” (cliente 1, banco A)

Nos bancos B e C, o discurso dos clientes se mostrou mais incisivo no questionamento de seus direitos e na busca imediata de uma solução diretamente na Justiça ou Órgãos de defesa do Consumidor:

“Se realmente eu me sentir prejudicado, eu tiver perdido alguma coisa ou tiver um dano moral eu recorreria direto na justiça, se for um dano pequeno, eu vou no Procom, mas se fosse uma situação mais grave eu vou mesmo é na justiça (cliente 1, banco C)

“Eles têm que pagar, ganham muito dinheiro da gente, se fizerem coisa errada na minha conta vou fazer o maior escândalo na agência, mas vou também lá Procom.(cliente 4, banco B).

Diante desta situação, pode-se inferir que a relação comercial entre os clientes do Banco A e seus gerentes talvez seja mais próxima, a comunicação mais aberta, o acesso mais fácil ou os processos para solução dos problemas mais eficientes.

4.3.4

A propensão do cliente em recompensar o comportamento ético

Ao se analisar a propensão dos clientes a recompensar o comportamento ético, a maioria, em todos os bancos, citou que já oferece todas as recompensas possíveis: pagam tarifas, fazem produtos e não têm muito mais a oferecer. Talvez a permanência ou não da conta fosse a única alternativa de recompensa, pois, caso o Banco não esteja atendendo às suas necessidades e conveniências, alguns clientes, se mostraram dispostos a mudar de banco.

“Sinceramente não. Eu não tenho a conta por causa se ele é ético ou não. Na verdade nenhum é totalmente tão ético assim. A não ser que o banco venha a me trazer maiores problemas, mas fora isso eu acho que dou mais preferência àquele banco que é mais prático. Aquele que satisfaz as minhas necessidades. Claro que é muito importante ter ética, mas nem sempre dá pra praticar a ética em tudo”. (Cliente 4, banco A)

“Eu continuar com a minha conta já não é suficiente? Eu pago um monte de tarifa, talvez eu até tentasse mudar de banco pra ver se o outro me oferece mais um empréstimo, um atendimento mais rápido, alguma coisa a mais. Por enquanto fico aqui mesmo”. (Cliente 3, banco B)

“Não. Acho que não faria mais do que já faço. Só se parar de me ajudar no que eu preciso ou ficar muito caro pra ter a conta. Aí, de repente, posso ver outro banco, mas dá tanto trabalho...É tudo igual mesmo”. (Cliente 2, banco C)

Estes clientes se mostraram conscientes de que os problemas éticos e de troca de “favores” continuarão acontecendo, devido à sua condição sócio-econômica, e por isso têm que se submeter às imposições dos Bancos para

conseguir uma melhor condição de vida. Portanto, as recompensas do cliente dependem da sua condição de arcar com seus compromissos financeiros e com os custos de manutenção da conta-corrente, além de condicionar estas recompensas principalmente ao atendimento, por parte do banco, das suas necessidades de crédito e de “bom atendimento”, conforme observado no item 4.3.2.

4.3.5

O cliente conhece o Código de Ética do seu Banco?

Ao se perguntar para os clientes se conhecem os códigos de ética de seus bancos, somente um, entre os quinze entrevistados, afirmou conhecer. Este cliente pertence ao Banco A e tomou conhecimento do código através do *site* do seu banco. Este fato deve-se, talvez, a facilidade de acesso ao código no *site* do banco A, assunto já abordado no item 4.2. Todos os demais clientes, embora não conheçam o código e nunca tenham sido informados sobre a existência do mesmo, têm a noção de que, se existe, deve se tratar de normas e regulamentos que orientam os funcionários a como se comportar em diversas situações.

“Não conheço. Nunca me disseram nada. Se tiver deve ser uma norma ou algo parecido”. (cliente 5, banco C)

“Não tenho a mínima idéia. Acho que é um regulamento, um tipo de norma pros funcionários. Nunca recebi nada sobre isso”. (Cliente 1, banco B)

Outro dia eu vi por um acaso, quando entrei no site pra ver meu saldo. Dei só uma entrada rápida, mas tinha tanta coisa que deixei pra lá. Não funciona mesmo. (Cliente 2, banco A)

“Não sei não meu filho. Não entendo nada disso não. Falam aí na televisão de código de ética, mas é tudo um bando de ladrão. A gente tem mais é que se cuidar. Nem quero saber, não vou entender nada mesmo eles falam tudo complicado” (Cliente 4, banco A)

Ao se perguntar sobre a importância de se ter um código de ética, todos foram unânimes em afirmar que seria importante possuir, mas principalmente praticar a ética no dia-a-dia:

“Importante é, mas praticar é que são elas”.

“Não, eu nunca perguntei nada sobre isso. Acho que não me chamou atenção”. (cliente 1, banco A)

“Acho que deve ser importante, só não sei se vão praticar. Aí a gente tem que ficar de olho e cobrar”.

Se eu soubesse, com certeza ia perguntar. Mas eles também é que tem obrigação de me informar”. (Cliente 3, banco B)

“Seria importante se fosse praticado, mas como não vai ser mesmo. A gente fica meio dependente do banco”.

“Bom, eu nunca perguntei nada sobre isso, se me mandaram alguma coisa eu nem sei. Jogo tudo fora que o banco me manda, aquele monte de papel que não serve pra nada” (Cliente 1, banco C)

Embora todos os clientes tenham o sentimento da importância, nenhum cliente questionou o seu gerente ou outro funcionário sobre o assunto, o que pode demonstrar que, embora, no discurso, a importância do código seja revelada, na prática o cliente não se mostrou interessado pela sua existência, talvez em função do descrédito quanto à sua real aplicabilidade.

4.4

Resultados das entrevistas com Gerentes

A partir das respostas das entrevistas com os Gerentes pode-se identificar os valores, atitudes e comportamentos dos mesmos, confrontando com o seu conceito de ética e a prática aplicada às diversas situações cotidianas com seus clientes. Estas informações contribuiriam para revelar a existência de dissonâncias cognitivas e como o grupo de gerentes lida com esta situação.

Pode-se também verificar se os gerentes conhecem os valores da empresa e o código de ética, comparando suas respostas ao que está declarado no código de ética. Estes dados, somados à análise de como estes gerentes disseminam a ética junto às suas equipes, contribuiu para avaliar a influência do Código de Ética no comportamento dos funcionários. Com isto, foi possível sugerir, conforme proposto por Weaver (1993), quais eram as intenções dos bancos pesquisados, para a implantação do código de ética.

Para analisar como são tomadas as decisões éticas na relação comercial, buscou-se primeiramente identificar, no discurso dos gerentes, o tipo de filosofia moral utilizada, a importância da ética e os facilitadores para sua prática. Em seguida, partiu-se do modelo de Tomada de Decisão Ética, proposto por Ferrel (2001), cruzando as respostas dos entrevistados, com o referencial teórico do modelo. Desta forma, foi possível identificar como o grupo de gerentes toma

decisões e conseqüentemente como a ética é praticada no relacionamento comercial entre gerentes e clientes.

4.4.1

O que é ser ético e qual é a importância da ética

Partiu-se de Nash (2001) como referência, por tratar a ética nos negócios como sendo os hábitos e as escolhas que os profissionais fazem com relação às suas próprias atividades, sendo estas escolhas influenciadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios e também pelo contexto institucional de pressão e concorrência onde estão inseridos. Sendo assim, primeiramente, procurou-se identificar os valores ressaltados pelos gerentes e associá-los ao contexto Institucional. Em seguida procurou-se identificar o seu conceito de ética e a sua importância.

Através da análise das entrevistas, pode-se verificar a existência de dissonâncias cognitivas, na maioria das vezes influenciada pela própria necessidade do gerente em cumprir metas cada vez mais elevadas, num ambiente empresarial que recompensa os que mais se destacam no atingimento destas metas. Estas dissonâncias não são eliminadas, confirmando o que diz Festinger (1957) apud Robbins (2002), ao relatar a tendência do indivíduo a não eliminar uma dissonância, quando a mesma é fruto de uma imposição externa, de difícil intervenção e com recompensas significativas que justificam a sua permanência. No caso dos gerentes entrevistados, pode-se dizer que estas dissonâncias são, no máximo, racionalizadas, para que eles possam continuar num processo competitivo que atenda às demandas da empresa. No Quadro 1, estão relacionados alguns trechos das entrevistas que permitiram estas análises.

Quadro 1 – Algumas falas dos gerentes que mostram as dissonâncias entre a importância percebida e a prática da ética.

	Gerente 1 Banco B	Gerente 3 Banco C	Gerente 1 Banco A
Quais os seus valores pessoais e profissionais?	<i>“Os meus valores são falar a verdade, ser honesta, não mentir, não enganar as pessoas. Profissionalmente é o mesmo”.</i>	<i>“.. um dos meus valores é ser íntegro, ter caráter, ser honesto... Na vida profissional se fala hoje muito em honestidade, ... Muitos falam.... E nem todos realmente são. Pra mim, isso é o básico. A tua verdade tem que refletir os teus atos”.</i>	<i>“Um valor que eu prezo muito é ajudar as pessoas, ser sincera, leal, honesta e companheira Na vida profissional é a mesma coisa, tem que ser ético também”.</i>
O que é ser ético?	<i>“Ser ético pra mim é ser honesta e respeitar as pessoas”</i>	<i>“...ser ético é você respeitar as suas verdades e agir com o cliente, e aí não só com o cliente, mas com seu colega, de acordo com o que você pensa”.</i>	<i>“Ser ético é não enganar o outro, é ajudar as pessoas, ser sincero e verdadeiro”</i>
O que é ser ético com o Cliente?	<i>“Ser ético com o cliente é a mesma coisa, é ser honesta é não enganar. Você deve estar pensando que como somos agressivos comercialmente não somos éticos. Vai depender do seu ponto de vista. Ninguém está sendo enganado. Uma relação comercial é uma parceria. Todos nós temos necessidades e o cliente entende isso. Nem sempre falamos tudo mesmo, senão ele nunca compra nada. Mas nada que prejudique”.</i>	<i>“Eu acho que ser ético com o cliente é falar a verdade, sempre a verdade. Se eu disser pra você que nós somos éticos com todos os clientes é uma baita de uma mentira. Existem momentos em que a gente omite informações sim. Temos que dar resultados!”</i>	<i>“... ser ético com o cliente é procurar falar a verdade, não prejudicá-lo, ajudá-lo no momento que precisa, mas como tudo tem seu retorno, também esperamos ser ajudados pelo cliente... Você sabe, uma mão lava a outra. Ajudamos ele realizar os seus sonhos, emprestamos a uma taxa mais baixa que as financeiras, evitamos também que o nome dele fique sujo e ele quase sempre nos agradece e nos ajuda a cumprir nossas metas”.</i>
Qual a importância da ética?	<i>“Ética é fundamental. Tem que ser transparente com o cliente. É ele que paga nosso salário. Mas a empresa tem objetivos também e somos cobrados por isso”.</i>	<i>“Sinceramente, não há lugar no mercado se você não for reto. Eu acho que ser ético é retidão. Ética é muito importante”.</i>	<i>“Ética é a palavra do momento, aqui no banco é muito importante.... Somos cobrados por isso. O cliente não pode reclamar, principalmente nos órgãos externos, a gente tem que cumprir nossas metas e o banco tem que ter lucro. Todo mundo tem que ganhar”.</i>

Observou-se que os termos “honestidade” e “falar a verdade” aparecem no discurso dos gerentes como sinônimos. Estes termos, aliados ao discurso de que “os gerentes tem que dar resultado”, “a empresa tem que dar lucro” e “tudo é uma questão de parceria”, pode denotar uma forma de simplificar o conceito de honestidade e ao mesmo tempo racionalizar a dissonância cognitiva. Este fato torna-se evidente quando gerentes, na relação comercial com seus clientes, “abrem o jogo” e, portanto, falam a verdade sobre suas metas, com o objetivo de vender um produto em troca de favores, tratando esta questão como parceria e bom relacionamento.

Ao refletir se estes comportamentos dos gerentes são realmente espontâneos ou não, tudo indica que a cultura organizacional e o ambiente social interferem diretamente nas escolhas do comportamento. Esta suposição vai ao encontro dos argumentos de Ferrel (2001), que entende a tomada de decisão dos indivíduos por meio de desenvolvimento cultural e social, nem sempre com oportunidades de se fazer escolhas espontâneas. Esta análise, aliada à psicologia desenvolvimentista, permitiu inferir que estes gerentes, embora individualmente bem intencionados, e apesar de acharem que a ética é muito importante, estão inseridos num grupo social, no qual são pressionados por resultados imediatos e, portanto, podem cometer atitudes que isoladamente não fariam. A força da cultura organizacional e do ambiente social passa a ser capaz de influenciar a atitude destes gerentes, mudando seu comportamento e conseqüentemente os deixando “cegos” de suas virtudes e valores mais primários.

Embora o conceito de ética pessoal e profissional tenha sido semelhante no discurso, a cultura organizacional e o ambiente, fazem com que os gerentes pratiquem a ética de forma que atenda melhor às necessidades e aos interesses do grupo social a que fazem parte. Neste aspecto, a ética como está sendo conceituada, pode estar, segundo Vasquez (1995), contribuindo ou justificando um comportamento vigente que atenda às necessidades de um grupo social, mesmo que para isso seja necessário corromper a essência dos valores morais do ser humano.

4.4.2

Conhecimento dos valores da empresa e do Código de Ética

Ficou evidente nas entrevistas com os gerentes, o conhecimento de alguns valores de cada banco. Todos citaram, possivelmente, os valores mais representativos sob a ótica do entrevistado. Estes, porém, se mostraram bem coerentes com o que está divulgado nos códigos de ética. Pode-se inclusive classificar resumidamente, através do discurso destes gerentes, quais são os termos mais presentes e que podem sugerir uma maior relevância ou crença pessoal, entre todos os valores apresentados, uma vez que todos os gerentes de um mesmo banco citaram termos semelhantes. Esta síntese é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos valores mais destacados nos discursos dos Gerentes

Banco A	Banco B	Banco C
<i>“Ética, respeito ao cliente, transparência, legalidade”.</i>	<i>“O trabalho e a dedicação é um valor muito importante aqui.... Lógico que o objetivo maior é bom atendimento ao cliente”</i>	<i>“Um dos valores mais importante é a entrega de resultado com qualidade, atender bem ao cliente”.</i>
<i>“...é a transparência, eles colocam muito essa questão da ética, respeito e legalidade da empresa”.</i>	<i>“Acreditar nas pessoas e dedicação à empresa. Somos um banco completo e temos que dar ao cliente um excelente atendimento”</i>	<i>“A qualidade do nosso trabalho e do atendimento ao cliente é um grande valor... É um compromisso nosso”.</i>
<i>“O mais importante é a ética e o cliente, só se fala nisso. O banco é muito certinho, dentro das leis,... “</i>	<i>“Somos uma empresa de profissionais de carreira, valorizamos desempenho, a dedicação e o atendimento aos nossos clientes”.</i>	<i>“Temos que ser os melhores naquilo que fazemos para o cliente....Somos cobrados por resultados com qualidade, isso é muito importante”.</i>
Valores mais presentes: <ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Respeito Legalidade • Ética 	Valores mais presentes: <ul style="list-style-type: none"> • Dedicação • Atendimento ao cliente 	Valores mais presentes: <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Atendimento ao cliente
Consistências com o código de ética: <i>“Humanidade – respeito ao ser humano”</i> <i>“Ética e respeito às leis”</i> <i>“é com transparência, ética e responsabilidade que conquista seus clientes”</i>	Consistências com o código de ética: <i>“...a valorização pelo... trabalho e pelo empenho dos funcionários”</i> <i>“...devemos manter disposição permanente para atendimento ao público..”</i>	Consistências com o código de ética: <i>“...ser reconhecido como padrão de referência..”</i> <i>“...oferecer aos nossos clientes os melhores produtos e serviços..”</i>

Desta análise, não se pode afirmar que estes valores estejam sendo praticados (análise que foi feita somente no capítulo que trata do comportamento ético na prática – item 4.5), porém os mesmos aparecem no discurso de forma coerente com o que está divulgado nos códigos dos respectivos bancos. Coube, portanto, salientar que o fato de estarem presentes no discurso e quanto mais estes valores são divulgados, valorizados e estimulados, dentro da organização, maior a probabilidade, segundo Kraus (1995), de que estas atitudes moldem o comportamento, e tragam para a prática o que antes estava somente no discurso.

Com relação ao conhecimento do Código de Ética, todos os gerentes afirmaram que sabem da sua existência, porém nem todos tiveram oportunidades de lê-lo atentamente.

“Sei que existe, mas acho que só dei uma lida rápida, a gente viu foi um vídeo sobre ele” – Gerente 2, banco A

“O banco tem sim um código, não sei em detalhes, não temos muito tempo, é tudo muito corrido” – Gerente 3, banco B

“Sim, conheço mais ou menos, tem outro que está sendo revalidado agora – Gerente 1, banco C”

Em todos os bancos o código é distribuído aos funcionários com uma carta do Presidente da empresa e também está disponível na *intranet* corporativa. As principais informações, em alguns casos, são reforçadas através de vídeos institucionais ou ainda em reuniões periódicas, nas quais se cobra a necessidade de leitura e atenção ao código. Não foi relatado pelos gerentes nenhum treinamento presencial, apenas a obrigatoriedade de “assinatura eletrônica” que confirme a leitura do mesmo. Na prática esta assinatura não garante a leitura do código, já que, segundo os gerentes:

“...não temos muito tempo, é tudo muito corrido” – Gerente 3, banco B

“É tanta informação que a gente recebe todo dia, que não dá tempo de ler tudo, ética é uma questão de postura – Gerente 1, banco A

“A gente realmente recebe, assina eletronicamente, mas não para pra ler com cuidado, as coisas são muito dinâmicas, somos cobrados por tudo e acabamos definindo outras prioridades” – Gerente 2, banco C

Para a maioria dos gerentes a ética é uma questão pessoal, “ou se tem ou não tem”. Historicamente todos os bancos já disciplinavam o comportamento dos funcionários através de normativos e circulares, portanto a existência do Código pode não trazer muitas novidades, sendo, então, uma nova roupagem do que “todos já sabiam”. O mais importante neste caso é como a ética está sendo disseminada e praticada na Organização, a ponto de levar do papel para o cotidiano os compromissos assumidos no Código.

O código de ética foi visto pela maioria como fruto de uma exigência do mercado, no qual Órgãos de Defesa do Consumidor e o Banco Central atuam junto com a Sociedade na cobrança de condutas mais éticas na relação comercial bancária.

“Todas as grandes empresas têm porque a nossa não teria?” – Gerente 1, banco B”

“Acho que é mais importante porque a maior parte das empresas possui. Na prática, isto acaba sendo meio desnecessário. Já sabemos há muito tempo o que se pode ou não fazer. Ou você é ético ou não é. É uma cara nova pra um assunto que já se sabe, porque agora o cliente tem um monte de Órgãos que protegem eles” – Gerente 3, banco A.

“Ética é uma questão pessoal. O mais importante do código é o compromisso que assume com o mercado e com os clientes. Outra questão é a exigência dos Órgãos de Defesa do Consumidor e do Banco Central. Temos que divulgar qual o nosso compromisso ético, para depois sermos cobrados por isso – Gerente 3, banco C

A partir desta análise, inicia-se uma reflexão sobre a real intenção da implantação dos Códigos de Ética nos Bancos. Segundo as respostas e partindo da abordagem de Weaver (1993) é possível que a implantação do Código de Ética tenha vindo para atender às expectativas de um ou alguns *Stakeholders*, o que trouxe maiores benefícios à empresa. Esta reflexão contribuiu para concluir, ao final da pesquisa, se a ética foi vista pelos bancos como um valor ou uma utilidade.

Outro aspecto observado foi como estes gerentes, que têm como um dos papéis disseminar os valores e a prática da ética junto às suas equipes, estão engajados e comprometidos nesta tarefa. Pelo discurso, foi possível observar que muito pouco se faz neste sentido. Quando é feito, todos os temas do código que não tratam da relação com cliente são relativamente bem aceitos. Porém, ao se

abordar a relação comercial com clientes o discurso soa vazio, uma vez que o mesmo, na visão dos próprios gerentes, não é praticado.

“Já falei com minha equipe, só que na prática é diferente. O que é importante é atender bem, não roubar, não burlar os sistemas do banco, mas essa estória de venda casada, pela madrugada, todo banco faz isso” – Gerente 2, Banco A

“Não dá pra fazer uma reunião só pra isso. Falamos no dia-a-dia. Falamos de ética de forma genérica, das relações com colegas, da segurança e sigilo da informação. Não dá pra entrar em detalhes quando se fala da venda de produtos, senão fica até incoerente. O que importa é não enganar o cliente, procurar atender suas necessidades e conseguirmos nossos resultados” – Gerente 2, Banco B

“Meu papel de falar sobre ética é importante e muito difícil. É um grande desafio, pois sabemos que quando se fala da venda de produtos, dependendo do ponto de vista, as coisas nem sempre são tão éticas assim. Eu acabo falando por alto o principal, e aquilo que realmente o funcionário tem que saber pra não se prejudicar” – Gerente 1, banco C

Esta inconsistência revelou algumas dificuldades para os gerentes tratarem o tema de ética na relação comercial com suas equipes. Estes gerentes revelaram alguns conflitos e dilemas pessoais (que serão abordados no item 4.4.5) por estarem posicionados entre demandas possivelmente excludentes (a da empresa, a dos funcionários e a dos clientes).

4.4.3

Obstáculos e facilitadores para a prática da Ética

Segundo a abordagem teórica de Nash (2001), o indivíduo enfrenta vários obstáculos para a prática da ética. Tais obstáculos são, em geral, criados pela própria Organização ou pelo *modos operandi* do mercado em que ela se encontra. Entre os obstáculos, Nash cita: A grande importância dada ao resultado final do balanço; a constante busca pela eficiência e pelo oportunismo a curto prazo; o poder de sedução dos incentivos ao ego; as dificuldades do indivíduo em lidar e se comprometer com vários papéis simultaneamente.

Na realização das entrevistas, buscou-se identificar estes obstáculos, como também tentar encontrar facilitadores que estejam sendo usados para a prática da ética, e que possam servir de referência para outras empresas. Em função da

semelhança das respostas foi possível identificar os mesmos obstáculos e traçar um cenário único para o mercado, conforme representado no Quadro 3.

Quadro 3 – Possíveis obstáculos à prática da ética

OBSTÁCULOS À PRÁTICA DA ÉTICA (identificados por Nash, 2001)	CENÁRIO DO MERCADO BANCÁRIO (extraído das percepções dos gerentes entrevistados)
A grande importância dada ao resultado final do balanço	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro e Crescimento da Empresa como Objetivos maiores. • Satisfação do Cliente ganhando importância.
A constante busca pela eficiência e pelo oportunismo a curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Curto prazo. • Compromisso com metas mensais. • Foco em produtividade e redução de custo.
O poder de sedução dos incentivos ao ego.	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo à Competitividade interna. • Valorização dos profissionais com performances excepcionais. • Incentivos financeiros de curto prazo para os funcionários.
As dificuldades do indivíduo em lidar e se comprometer com vários papéis simultaneamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades em atender, simultaneamente, às demandas da empresa e dos clientes • Convívio com dilemas éticos na relação comercial. • Dificuldade na disseminação da ética (Ética pessoal X Ética Corporativa)

O cenário apresentado no Quadro 3, foi construído a partir de respostas semelhantes as que estão exemplificadas abaixo:

“Na minha profissão o que importa é gerar resultado, cumprir as metas mensais e contribuir para o lucro e crescimento do banco. Tudo isso dando ao cliente um excelente atendimento, mas o lucro é muito importante” – Gerente 3, banco B

“O banco é muito competitivo. Somos estimulados a toda hora para superar nossas metas e sermos excepcionais. Nosso salário depende muito do que vendemos todo mês e dos resultados que alcançamos. Temos que ser os melhores, só assim somos reconhecidos” – Gerente 1, banco A

“Já me senti em dúvida várias vezes. É complicado, uma hora sou profissional outra sou colega. Mas tenho que ser o mais profissional possível e gerar resultado. Nem tudo dá pra ficar questionando ou filosofando sobre ética. Se quero ser o melhor, muitas vezes tenho que assumir certos riscos” – Gerente 2, banco C

“Existem muitos incentivos para cumprirmos nossas metas mensais. Ganhamos comissão pela venda de produtos, além do “Top Premium” se cumprirmos as metas de campanha. Temos um salário variável em função dos resultados alcançados no mês, nossa Participação nos lucros pode ser maior se nossa agência ficar entre as três melhores da região e o gerente ainda pode ganhar uma viagem internacional se ficar em 1º lugar na Diretoria”. – Gerente 3, banco A

Todos os gerentes afirmaram que o mais importante na sua profissão é “dar resultado” e o cumprimento das metas mensais é necessário para que o banco os valorize. Mesmo assim, procurou-se saber quais são as principais métricas adotadas pelos bancos para medir e valorizar o desempenho, sobre as quais foram encontradas algumas diferenças. Estas sinalizaram, de certa forma, o estágio em que os bancos se encontram quanto à importância da ética na valorização do profissional. Pode-se identificar que o Banco A, embora ainda dando muita importância à quantidade de produtos vendidos, coloca a qualidade de atendimento num patamar superior aos demais, sendo, na visão de seus gerentes, o segundo aspecto de maior cobrança e valorização. Detectou-se inclusive, no Banco A, que o nível de “Qualidade de Atendimento” já afeta diretamente (positivamente ou negativamente) os resultados individuais e das equipes, sendo medida mensalmente em três vertentes:

- Quantidade e tipo de reclamações dos clientes;
- Pesquisa de satisfação dos clientes através de Caixa eletrônico e internet;
- Pesquisa (prova) de conhecimento, junto aos funcionários, sobre temas que afetam a percepção de bom atendimento.

Partindo-se do entendimento de que qualidade de atendimento pressupõe a existência de relações mais éticas, pode-se afirmar que esta métrica no caso do Banco A, pode ser um facilitador para a sua maior implementação na relação comercial com seus clientes. O Quadro 4 mostra as principais métricas de desempenho adotadas pelos três bancos, na ordem de importância em que são percebidas pelos gerentes.

Quadro 4 – Principais métricas de desempenho adotadas pelos bancos, em ordem de importância.

	Banco A	Banco B	Banco C
1º	Quantidade de produtos e Serviços	Quantidade de Produtos e serviços	Resultado econômico (Receita – despesa)
2º	Qualidade de Atendimento	Saldo de Carteira (Vendas–Cancelamentos)	Saldo de Carteira (Vendas – Cancelamentos)
3º	Saldo de Carteira (Vendas – Cancelamentos)	Qualidade de Atendimento	Qualidade de Atendimento
4º	Resultado econômico (Receita – despesa)	Resultado econômico (Receita – despesa)	Quantidade de produtos e Serviços

Para identificar outros possíveis facilitadores, foi questionado aos gerentes, sobre o que os bancos fazem para estimular a prática da ética na relação comercial e se o Código de Ética é um instrumento facilitador. As respostas revelaram que, embora o código seja necessário e funcione como um direcionador de comportamento, o mesmo acaba se perdendo diante das grandes exigências de resultado imediato e pela forte competitividade presente no dia-a-dia dos funcionários. Muito pouco se faz para estimular a prática do comportamento ético. Normalmente os estímulos são dados através de eventuais reuniões, cartilhas, jornais internos e alguns comunicados. Todos os gerentes acreditam que isto não seja suficiente. Para eles é necessário que sejam revistas as formas de se vender e gerar resultado, conforme ilustram os seguintes depoimentos:

“Não se pode pensar só no curto prazo. É muito fácil. Eu vendo hoje, bato minha meta, ganho minha comissão, sou parabenizado e cancelo o produto uns três meses depois. O que adiantou?” – Gerente 1, banco A.

“Enquanto as metas continuarem nessa velocidade e as pessoas ficarem brigando para serem promovidas, fica difícil praticar a ética como deve ser feita” – Gerente 2, banco C.

Segundo as entrevistas, os gerentes percebem que o comportamento dos funcionários mudou a partir da maior atuação dos Órgãos de Defesa do Consumidor e do Banco Central nas questões que tratam da relação comercial:

“Antigamente não tínhamos tantas preocupações. O Procom, a Justiça e a televisão fez o cliente ficar mais esperto” – Gerente 3, banco A.

“Não é que não éramos éticos antigamente, só que agora com os Procons, todos estão de olho e o próprio cliente quer ganhar dinheiro e proveito de alguma situação” – Gerente 1, banco B.

Estes gerentes não citaram o código de ética como responsável por essa mudança, alegando em sua maioria, que a ética é uma questão pessoal. Mas, a partir do momento que o banco ou o funcionário passa a ser prejudicado por um comportamento inadequado, aí sim, as pessoas passam a reformular sua forma de vender e tratar o cliente. Isto não quer dizer que o Código deva ter um caráter punitivo, até porque a própria sociedade está mais informada e se encarregará de regular as relações comerciais, nem que seja pelos Órgãos de Defesa do Consumidor.

4.4.4

Análise das tomadas de Decisão

Utilizando o modelo estrutural proposto por Ferrel (2001), foi possível analisar como os gerentes dos bancos tomam decisões sob o prisma da ética. Através das entrevistas com os gerentes, verificou-se que processo de tomada de decisões éticas nos bancos é muito semelhante. Optou-se, portanto, por uma análise conjunta e um “retrato” único desta questão para o setor bancário, ressaltando-se algumas pequenas diferenças que foram citadas, mas não invalidaram este tipo de análise. Este retrato é apresentado na Figura 2.

4.4.4.1

Gravidade da Questão ética

Todos os gerentes, conforme já mencionado no item 4.4.1, citaram a ética como importante, como também possuíam valores pessoais bastante coerentes com os valores e princípios do banco em que trabalhavam. O que se pode observar é que a prática destes valores e da ética na relação comercial é influenciada negativamente pelas pressões da empresa e pela forma como a mesma incentiva e valoriza seus funcionários. Embora estes aspectos dificultem a prática da ética, não se pode negar que todos os gerentes, como também os bancos, revelaram nos discursos a grande importância da Ética, colocando a prática de um comportamento mais ético com o cliente como um grande desafio a ser alcançado.

4.4.4.2

Fatores Individuais – Estágio de Desenvolvimento Cognitivo Moral

Segundo os conceitos de Kohlberg (1969, *apud* Ferrel, 2001), todos os gerentes foram classificados no estágio de “finalidade e troca instrumental da pessoa”. Ficou evidente, não somente nos discursos, mas também na prática, que os gerentes, no comportamento com seus clientes, utilizam a reciprocidade e a troca de favores como elementos fundamentais na relação comercial. Muitas de suas decisões, são balizadas pelo quanto o cliente pode contribuir para o alcance de suas metas, vinculando, mesmo que sutilmente, a concessão de vantagens e empréstimos, a compra de produtos e serviços. Estes gerentes não vêem ainda, este tipo de comportamento como antiético: pelo contrário, entendem que é uma forma de “ajudar o cliente a realizar seus sonhos ou a não ter o nome sujo”.

4.4.4.3

Cultura da Empresa

Embora não tenha sido objeto deste estudo, foi possível identificar que o clima ético, fruto da interrelação do comportamento dos funcionários e da cultura da empresa, está ainda sendo desenhado, não se podendo afirmar que exista uma consciência ética no mercado bancário. Cabe aqui salientar um posicionamento favorável do banco A na busca desta consciência (conforme citado no item 4.4.3.), uma vez que alguns instrumentos facilitadores foram observados. Mesmo assim, entende-se que estes instrumentos isolados não garantem a prática da ética, já que existem vários obstáculos que as minimizam. Portanto, pode-se afirmar que a cultura destas empresas e o mercado onde estão inseridas, ainda dificultam o surgimento mais breve de uma consciência ética. Com isto, pode-se afirmar, utilizando a metáfora de Trevino (1990), que o “barril podre” pode estragar “maçãs boas”, uma vez que os funcionários acabam se comportando conforme às expectativas de sua empresa e do mercado em que trabalham. O cenário do mercado bancário, refletido na cultura da empresa (retratado no item 4.4.3), exemplifica um pouco melhor o impacto da cultura na prática do comportamento ético.

4.4.4.4

Terceiros Significativos

As interações com funcionários de mesmo nível hierárquico, subordinados e chefias afetam diretamente a decisão do funcionário pelo tipo de comportamento a ser adotado. Portanto, ao analisar o discurso dos gerentes, ficou evidente, em todos os bancos, a grande dificuldade das gerências e chefias médias em estimular a prática da ética.

Outro aspecto importante foi o sentimento de que algumas questões, principalmente no que se refere a relação com clientes, são deixadas de lado – “finge-se que não vê” - , para que se possa continuar alcançando as metas e os resultados esperados.

Normalmente as chefias não são vistas como exemplo de ética, já que as mesmas, embora conscientes da importância, se sentem limitadas ao exercer este papel, em função da corrida diária pelo alcance das metas e dos resultados esperados pela empresa.

4.4.4.5

Oportunidade

As oportunidades estão relacionadas aos obstáculos e facilitadores para a prática do comportamento ético, já analisadas no item 4.4.3. Cabe aqui salientarmos um aspecto que trata do sistema de recompensas e punição. Em todos os bancos valoriza-se o resultado a curto prazo, e nem sempre são observados com atenção algumas suspeitas de comportamento antiético, desde que não afetem tanto a imagem da empresa e continuem gerando resultados. Muitas vezes, só existe punição para práticas inadequadas, quando as mesmas já se tornam tão públicas que portanto, não há outra alternativa. Enquanto isto não acontece, funcionários, bem intencionados, podem conviver com outros que estão sendo valorizados por resultados inconsistentes e que poderão ou não ser punidos, dependendo do interesse das chefias e do quanto estariam comprometendo a imagem da Organização. Este aspecto aliado ao estímulo a competitividade interna, à valorização das *performances* excepcionais e incentivos financeiros de curto prazo para os funcionários, constitui um cenário de oportunidades que influencia a

tomada de decisão dos funcionários e conseqüentemente a prática ou não da ética na relação comercial.

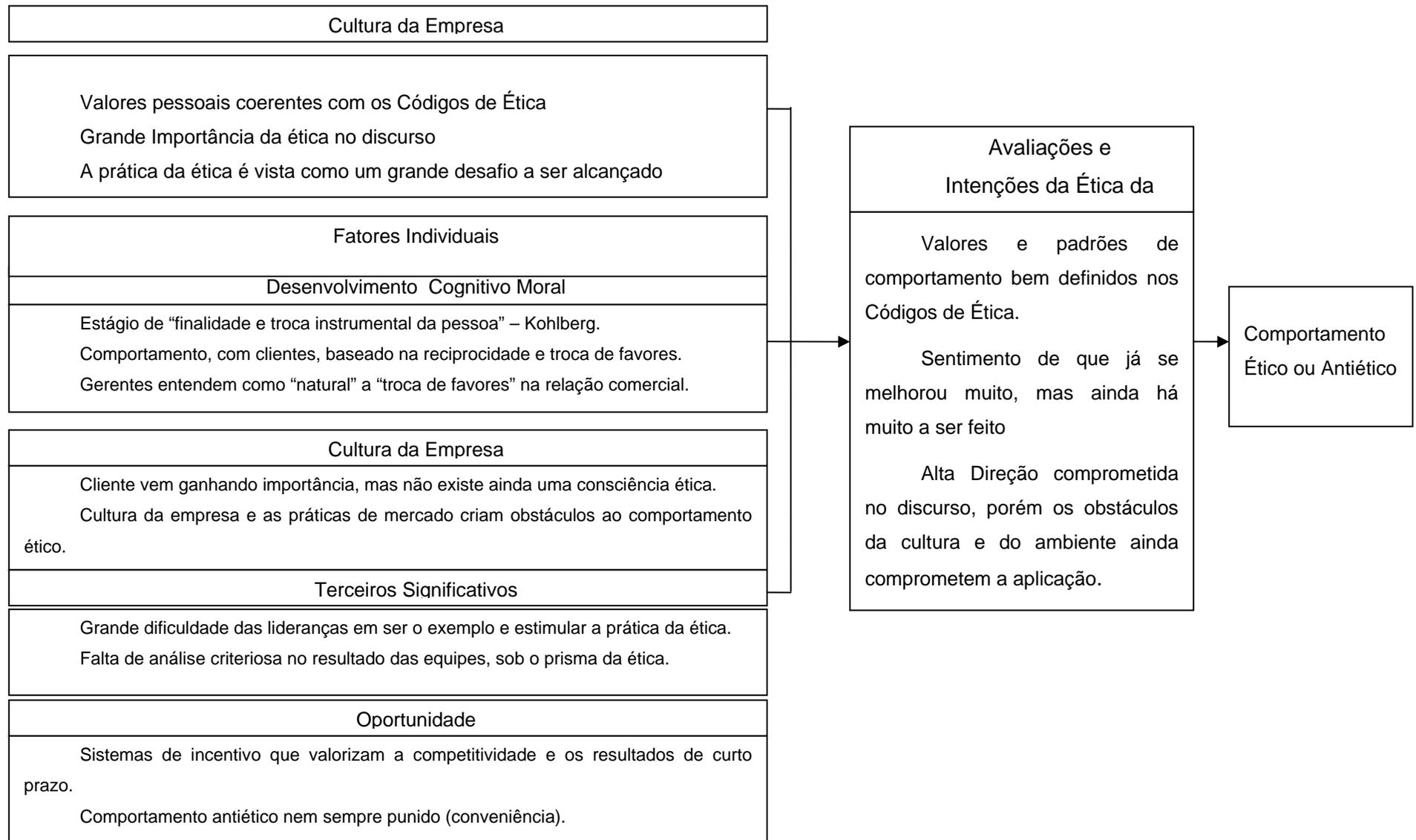
4.4.4.6

Avaliações e Intenções da Ética da empresa

Todos os bancos possuem, muito bem definido nos códigos, os valores, princípios e as condutas éticas esperadas. O discurso denota a importância da ética para a empresa de forma geral, porém ao se analisar a real intenção da empresa em implantar o Código de Ética, fica evidente que esta postura surge para atender às expectativas de alguns *Stakeholders* que possam trazer a empresa maiores benefícios, podendo não ser necessariamente uma crença espontânea, mas fruto das pressões sociais que cobram uma nova relação comercial com os clientes.

O discurso dos líderes – CEOs – é bastante enfático ao defender a postura ética, porém, os obstáculos à sua prática ainda são bastante superiores aos facilitadores que a própria empresa coloca à disposição dos funcionários.

Figura 2: “Retrato” da tomada de decisão, na relação comercial, nos bancos estudados, sob o prisma da ética.



Fonte: Inspirado no Modelo Estrutural de Tomada de Decisão Ética de Ferrel (2001)

4.5

Comportamento ético na prática

Para analisar como ocorre a prática da ética na relação comercial, foram analisadas em conjunto as respostas de gerentes e clientes, as quais exemplificaram como é feita a venda de produtos e serviços nas agências. Destas respostas foi possível retratar o que leva um cliente a adquirir um produto ou serviço, se ele obtém todas as informações que precisa, se existem trocas de favores na relação gerente/cliente e se existem pressões que levam clientes e gerentes a se comportarem de determinada forma. Novamente, pela similaridade das respostas nas entrevistas, foi possível consolidar as informações e definir um mesmo cenário para o mercado bancário.

Todos os clientes relataram que nunca compraram espontaneamente um produto ou serviço do banco, não possuem interesse e nem tem condições de pagar continuamente estes produtos. Os produtos são comprados para recompensar um favor do gerente, atender a um pedido dele ou ainda melhorar a conta-corrente para futuramente ter condições de pedir um empréstimo. Os principais “favores” feitos pelos gerentes são: o pagamento de cheques sem fundos, a concessão de empréstimo e o fornecimento de talão de cheques para clientes sem renda comprovada.

“Eu só fiz uns produtos por causa da menina que me atende bem e me pagou um cheque eu cancelei o seguro depois de três meses, não podia continuar pagando”. – Cliente 4, banco A

“O cliente compra um produto pela reciprocidade. Ele sabe que muita coisa não têm direito, aí a gente acaba dando um jeito para ele ter um empréstimo, um talão de cheque”. – Gerente 1, banco B

“O meu gerente sempre me ajuda, então eu acabo fazendo umas coisas pra ajudar ele....Eu fiz uma capitalização, mas não consegui pagar tudo, até recebi um pouquinho de volta, mas consegui um empréstimo com ele” – Cliente 2, banco C

“Eu já comprei um seguro de vida porque precisava de um talão de cheque....eu ganho pouco e precisava do talão para pagar umas dívidas.. Eu só paguei uns 4 meses, pedi pro gerente se podia cancelar – cliente 5, banco B

“A gente vende pelo relacionamento, pelo bom atendimento e uma mão lava a outra. A gente acaba ajudando o cliente mais pobre a ter um talão, um empréstimo e ele nos ajuda também a bater nossas metas, mesmo que lá na frente ele cancele o produto”. – Gerente 1, banco A

Todos estes favores são decorrentes da liberalidade da empresa em assumir maiores riscos junto à clientes que teoricamente não teriam muitas vantagens junto aos bancos, em função da sua baixa renda, da sua condição de trabalho informal ou ainda do seu elevado endividamento.

A grande maioria dos clientes afirmou que não consegue pagar estes produtos por muito tempo, normalmente fazem só para ajudar os gerentes e depois cancelam alguns meses depois. Os gerentes têm conhecimento desta situação e em alguns casos até incentivam o cliente a cancelar futuramente o produto, uma vez que já conseguiram o cumprimento de suas metas. Assim, os gerentes têm, futuramente, condições de vender um outro produto para o mesmo cliente. Este ciclo é basicamente incentivado pelo foco dos bancos no resultado de curto prazo, e no cumprimento de metas cada vez mais elevadas.

Os clientes não obtém todas as informações no momento da contratação de um produto ou serviço. Os clientes alegam que não entendem nada sobre o assunto e o que importa é quanto custa e se podem cancelar depois. Os gerentes, por sua vez, citam que alguns detalhes são omitidos para não inviabilizar a venda, mas que, na visão deles, não prejudica o cliente. Este comportamento acaba sendo um pacto subliminar em que: “eu gerente não te informo tudo, você cliente não me pergunta tudo, porque nós dois sabemos que este produto vai ser cancelado depois”.

Na percepção dos clientes, os produtos não são projetados para a realidade deles, os preços são altos e os benefícios não são tão significativos. Esta percepção pode ser reflexo da falta de informação do próprio cliente e da realidade em que ele se encontra, onde não se tem recurso para adquirir muita coisa além do básico para sua sobrevivência. Os produtos mais adquiridos foram seguro de vida e plano de capitalização, sendo este o que mais tempo permanece sendo pago, já que o cliente pode receber parte do que contribuiu ao final de um período.

Os gerentes estão posicionados no centro de um conflito de interesses entre clientes de baixa renda e os bancos. Os clientes sofrem o reflexo de uma

condição social e econômica que os torna dependentes do sistema bancário; para conseguir empréstimos e recursos para a sua subsistência. Os Bancos, preocupados com a busca de elevadas performances e lucro, pressionam suas equipes a conquistarem um número cada vez maior de clientes e a alcançarem resultados cada vez mais alavancados.

5

Conclusões

As análises, fundamentadas no referencial teórico, permitiram retratar um cenário do comportamento ético na relação comercial entre gerentes e clientes de baixa renda, nos Bancos privados de varejo brasileiros e, a partir dele, analisar se os códigos de ética destes bancos orientam a prática efetiva de um comportamento ético na relação comercial com estes clientes.

Este cenário foi construído a partir de uma realidade social e econômica que favorece a dependência destes clientes aos Bancos. Por outro lado, gerentes e funcionários também se encontram pressionados a cumprir suas metas e resultados, num mercado altamente competitivo, onde a possibilidade de fracasso e desemprego faz com que se sintam “reféns” do banco em que trabalham. Com isto, a relação comercial acaba favorecendo um cenário de trocas e barganhas entre as partes, numa relação desigual de poder, onde os gerentes, representando os interesses do banco, conseguem “conquistar” o cliente, através da concessão de empréstimos e pagamentos de cheques sem provisão de fundos, entre outros benefícios. O cliente “agradecido” corresponde adquirindo produtos e serviços, que não conhece, não tem interesse e não pode pagar e, portanto, só permanece com o produto, em média, por três meses.

Esta situação é legitimada pela liberdade que os bancos têm de conceder empréstimos e assumir maiores riscos com os clientes que escolherem, como também pela liberdade que os clientes têm em possuir conta no banco que desejarem e cancelarem o produto a qualquer momento. Esta liberdade, embora aparentemente justa, perde este caráter quando todos os bancos passam a adotar as mesmas práticas, deixando o cliente dependente do Sistema Bancário. Este cenário compromete o espaço para a prática da ética, confirmando os argumentos de Vasquez (1995), quando trata a liberdade de ação e pensamento como requisito fundamental para o surgimento do comportamento ético.

Portanto, dentro deste cenário, buscou-se questionar a coerência dos códigos de ética, a sua efetiva contribuição para um comportamento mais ético com os clientes e a real intenção dos Bancos em adotar e implementar o que está

descrito nos seus códigos e, para isto, uma série de conclusões foram obtidas através das óticas dos bancos, dos gerentes e clientes.

- Do ponto de vista dos bancos:

Todos definem seus valores e princípios, de forma coerente com o seu código de ética, assumindo, no discurso, compromissos com a satisfação do cliente, por entenderem que ele é a razão de existência da Organização.

Os códigos de ética dos bancos pesquisados, possuem caráter orientador e não normativo, porém ainda muito pouco divulgados e discutidos pelas equipes. Sua aplicabilidade fica comprometida pela própria característica do mercado bancário, que busca de forma incansável o lucro e resultado de curto prazo. Este objetivo está apoiado por incentivos dos bancos na valorização do desempenho de funcionários, ainda muito focalizados nos fins, deixando para trás uma análise mais criteriosa dos meios que levam aos resultados.

A implementação dos códigos de ética visa a atender às necessidades e expectativas da sociedade e dos acionistas, uma vez que se trata uma prática comum no mercado, além de fortalecer a imagem e a confiança na Organização. Esta intenção procura beneficiar a própria empresa e não corresponde necessariamente a um interesse genuíno pela prática da ética como um fim em si mesma.

Estas constatações fortalecem a idéia de que, os bancos, na relação comercial com clientes de baixa renda, adotam o egoísmo esclarecido, dentro da Teleologia (FERREL, 2001) como filosofia moral norteadora de seus comportamentos, podendo também classificá-los como práticas da ética do interesse próprio definido por Nash (2001).

- Do ponto de vista dos gerentes:

Embora todos os gerentes estejam conscientes da importância da ética na relação comercial, a prática do comportamento ético fica bastante comprometida, já que a própria cultura organizacional e o ambiente social contribuem para a deterioração da postura ética. O conhecimento e internalização dos valores e princípios que norteiam os comportamentos esperados (descritos no código de ética), não são suficientes para que ocorra a prática da ética nas relações comerciais com clientes de baixa renda, uma vez que as demandas da empresa, suas métricas de mensuração de resultado e seus instrumentos de valorização de desempenho dos funcionários, constituem obstáculos à sua efetiva realização.

Os Gerentes destes bancos estão posicionados entre duas demandas aparentemente excludentes, o que gera conflitos internos e várias dissonâncias cognitivas que tendem a ser racionalizadas e não eliminadas. De um lado a empresa exigindo cada vez mais resultados de curto prazo, e do outro, clientes que precisam do banco para sua sobrevivência, mas não estão dispostos e nem têm condições de adquirir continuamente produtos e serviços que, em alguns casos não são desenhados para este perfil de cliente. Estes conflitos e dissonâncias acabam dificultando o processo de disseminação da ética, já que gestores responsáveis por este processo não se vêem em posição confortável para serem exemplos, nem para cobrar posturas éticas diante de uma cultura que favorece a busca por resultados imediatos.

Esta situação acaba favorecendo a troca de favores entre gerentes e clientes, na qual ambos acabam definindo o que é ético como aquilo que atende às suas necessidades, chamando este comportamento de reciprocidade. Neste ponto, os conceitos primários e internos de ética são abandonados em benefício do bem estar de ambas as partes, o que pode levar, com o tempo, à consolidação deste comportamento como aceitável, e que já aparece atualmente, na visão de muitos clientes e gerentes, como algo natural e

necessário. Esta situação favorece a realização de novos estudos sobre a capacidade de mutação dos conceitos éticos.

- Do ponto de vista dos clientes:

Para o cliente, o conceito de ética, na relação comercial bancária, está relacionado ao comportamento honesto daquele que lhe atende, construindo a imagem da instituição a partir desta experiência. Neste aspecto, a ética se restringe à honestidade que, neste contexto, significa, falar a verdade, o que acaba favorecendo a prática dos relacionamentos de barganha entre gerentes e clientes, e conseqüentemente a prática de comportamentos incompatíveis com os especificados nos Códigos de ética.

As expectativas dos clientes, quanto ao comportamento dos gerentes, estão limitadas à continuidade da concessão de empréstimos, pagamento de cheques sem provisão de fundos e outros benefícios, aliadas a atendimento rápido, atencioso e objetivo. Estes atributos formam um sentimento de confiança na relação comercial, onde gerentes e clientes esperam poder contar mutuamente com a colaboração, no momento que precisarem de ajuda.

A relação comercial passa a ser vulnerável por estar baseada na troca de favores e interesses. A percepção do cliente, de dependência do sistema bancário, minimiza a possibilidade do mesmo punir algum comportamento antiético do seu gerente. Por outro lado, quando se esgotam todas as possibilidades do gerente atender às necessidades do cliente, este utiliza o seu poder de questionamento junto à justiça e aos Órgãos de defesa do Consumidor, com o objetivo de se “vingar” dos bancos, colocando processos contra práticas antiéticas, que ele mesmo compactuou, mas que no momento de fragilidade, vê esta, como mais uma alternativa para ganhar algum dinheiro para sua sobrevivência.

- No comparativo entre os bancos pesquisados, cabe destacar:

O posicionamento favorável do Banco A na busca de uma consciência ética em sua cultura organizacional. Este banco revelou claramente a maior preocupação na divulgação do seu código de ética junto a seus clientes, facilitando o acesso ao Código logo na página inicial do seu *site*, como também estimulando os clientes, através de mensagens nos Caixas eletrônicos, à conhecerem o código de ética. O próprio texto do código de ética aborda objetivamente a venda casada (fruto de barganhas) e forçada como comportamentos não praticados pela organização, o que representa uma atitude bastante audaciosa, uma vez que, na prática, elas ainda existem, embora os clientes, deste banco, não se sintam tão insatisfeitos diante destas situações. Pelo contrário, se mostram mais parceiros e colaborativos do que os clientes dos demais bancos. Esta atitude pode ser conseqüência de uma série de fatores que não foram objeto deste trabalho e podem constituir, portanto, um estímulo a novas pesquisas.

Ainda no banco A, outro aspecto que pode ser considerado com *benchmarking* nesta análise é a adoção de métricas de desempenho que colocam a qualidade de atendimento, definida num contexto de ética das relações comerciais, como atributo fundamental que impacta diretamente nos resultados alcançados e na valorização dos funcionários.

Estas diferenças referendam, inclusive, o posicionamento de destaque do Banco A, com relação ao número de reclamações de clientes no Banco Central do Brasil - BACEN, sendo o único banco, entre os três pesquisados, a não constar da lista dos mais reclamados no BACEN durante os últimos quatorze meses (fonte: *site* do BACEN – consulta em março 2006). Este posicionamento, não garante ao Banco A uma imagem de Banco mais ético, mas pode ser visto como um diferencial competitivo, o que traz ganho de imagem e maior confiabilidade, além de, indiretamente, estimular à concorrência a rever estratégias e quem sabe adotar comportamentos mais éticos na sua relação comercial.

A prática dos comportamentos éticos, na forma como estão descritos nos códigos, se revela, portanto, como um grande desafio, porém ainda longe de ser alcançado. Isto não quer dizer, necessariamente que os profissionais que trabalham nestes bancos não sejam éticos, nem que os bancos pesquisados não vejam a ética como importante. Pelo contrário, todos, entendem e reconhecem a ética como fundamental a continuidade dos negócios e a sobrevivência da organização.

O fato é que não é o Código de Ética que orienta a prática de um comportamento ético efetivo dentro da Organização. Os comportamentos são originados pelos inter-relacionamentos dentro de uma cultura organizacional e um ambiente sócio-econômico que não favorece a aplicabilidade da ética conforme é conceituada. Por outro lado, a ética ainda é vista como uma utilidade para a empresa, da qual dela procura extrair benefícios que melhorem sua imagem e conseqüentemente lhe traga maiores lucros. Talvez o caminho que estes bancos possam seguir, é buscar o que Nash (2001) define como ética convencional, onde o lucro, possa ser conseqüência da qualidade na prestação de serviço, sendo esta conseguida através de uma orientação voltada para o bem estar dos clientes, da sociedade e dos funcionários.

Caberá, portanto, às organizações trabalharem os aspectos da cultura organizacional, criando facilitadores para a prática efetiva da ética. Dentre estes facilitadores pode-se sugerir, entre outros, a criação de produtos mais alinhados ao perfil dos clientes, uma estratégia comercial que busque resultados mais consistentes e duradouros, aplicação de incentivos que estimulem o alcance de resultados originados de comportamentos éticos e a adoção de métricas de mensuração de resultados que contemplem a prática da ética como um componente fundamental da qualidade do atendimento.

Referências bibliográficas

ARRUDA, M.C.C. Business Ethics on Latin America. **Journal of Business Ethics**, V. 16, n.14, p. 1597-1603, Oct 1997.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. Ranking das Instituições mais Reclamadas no BACEN. Disponível em: www.bacen.gov.br . Acesso em Março 2006.

BRECKLER, S.J. Empirical Validation of Affect, Behavior and Cognition as Distinct Components of Attitude. **Journal of Personality and Social Psychology**, mai 1984, p. 1191-1205.

CHERMAN, A. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais, Dissertação de Mestrado, PUC/RJ, 2003.

CORTINA, A. e CONILL, J., Domingo Moratalla A, Garcia Marzá. – Ética de la empresa. 2ª ed. Madrid: Trotta; 1996.

CRESSEY, D.R. and MOORE, C.A. Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. **California Management Review**. Vol. 25, n.º. 4, p. 53 – 77, 1983.

CREYER, E.H.; ROSS Jr. and WILLIAN, T. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? **Journal of Consumer Marketing**, 1997.

CUNNINGHAM, M.H. and FERRELL O.C. Ethical Decision-Making Behavior in Marketing Research Organizations, Working paper, School of Business, Queen's University, Kingston, Ontario, 1999.

DENNY, A. Ercílio. Ética e Sociedade. Capivari: Opinião, 2001

ELLIOT, A.J. and DEVINE, P.G. On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort, **Journal of Personality and Social Psychology**, Setembro, 1994, p. 382-394.

ETZIONI, A. Readings on Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969, p. 53.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, J. and FERREL, L. Ética Empresarial: Dilemas, Tomadas de Decisões e Casos. 4ª. Ed., Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2001.

KRAUS, S.J. Atitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Emprirical Literature, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Janeiro,1995, p. 58-75.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Nacional por amostra de domicílios, 2004. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em Dezembro 2005.

INSTITUTO ETHOS. Percepção do Consumidor Brasileiro: Pesquisa 2004. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, 2004. Disponível em <www.ethos.org.br> . Acesso em Outubro 2005.

MARSHALL B. Clinard. Corporate Ethics and Crime: *The Role of Middle Management*. (Beverly Hills: Sage Publications. 1983), p. 91-95.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1974

MILL, J.S. Utilitarianism. (London: Longmasn Green, 1987), Cap. 2.

MOREIRA, J.M. A Ética Empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira, 1999.

NASH, L.L. Ética nas Empresas, Makron Books, 2001.

PETERS, T. Thriving on Chaos, New York: Harpe & Row, 1987, p. 45-46.

REST, J.R. Moral Development Advances in Research and Theory (New York : Praeger, 1986), p.1.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TREVIÑO, L.K.; HARTMAN, L.P. and BROWN, M. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, **California Management Review**. Vol. 42, n°. 4, p. 128 – 142, 2000.

TREVINO, L.K. and YOUNGBLOOD, S. Bad Apples in Bad Barrels: Causal Analysis of Ethical Decision Making Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 75 (August 1990): 390 – 400.

VÁSQUEZ, A.S. Ética, 15 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WEAVER, G.R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**. Vol. 32, n°. 1, p. 44 – 58, 1993.

WEAVER, G.R. and TREVIÑO, L.K. Compliance and Value Oriented Ethics Programs: Influences on Employees Attitudes and Behavior. **Business Ethics Quarterly**. Vol. 9, nº. 2, p. 315-335, 1999.

WEBER, J. Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A model and Research Agenda. **Business Ethics Quarterly**. Vol. 3, nº. 4, p. 419-435, 1993.

ANEXO 2
ENTREVISTA COM GERENTES COMERCIAIS
PERGUNTAS / REFERENCIAL TEÓRICO

	Filosofias Morais	Gravidade da Questão Ética	Estágio de Desenvolvimento Cognitivo Moral	Cultura da Empresa	Terceiros Significativos	Oportunidade	Intenção da Empresa	Comportamento Ético na Prática	Obstáculos ao Comportamento Ético
Quais os valores e princípios mais importantes em sua vida pessoal ? E profissional ?	X		X						
O que é mais importante na sua profissão ?	X		X						
Quais os seus objetivos na empresa ?		X		X					
O que você espera da sua Equipe ?	X		X						
Por que o cliente compra um produto do Banco ?						X		X	X
Como é feita a venda de produtos e serviços? Quais as oportunidades no dia-a-dia que favorecem a oferta do produto ?						X		X	X
Que tipo de informações são relevantes para o cliente na hora da venda do produto ?						X		X	X
O que importante para que O banco lhe valorize ?		X		X					X
Coloque em ordem de importância (1º,2º,3º e 4º) as métricas que sua empresa adota para mensurar os seus resultados como gerente e o da sua equipe . E Zero se não adotar esta métrica.									
<ul style="list-style-type: none"> • Quant. de produtos e serviços vendidos • Saldo de carteira (Vendas - cancelamentos) • Resultado (Receita - despesa) • Qualidade de Atendimento 		X		X			X		X

Quais os princípios e valores mais importantes da Instituição em que trabalha ?		X		X			X		X
O que é ser Ético para você ?	X	X	X						
O que é ser Ético com o cliente ?	X	X	X						
A Ética é importante para o Banco? Por que?		X		X			X		
O que o Banco faz para estimular a prática da ética com o cliente nas agências?					X		X		
O grupo de trabalho (colegas e superiores) estimulam a prática do comportamento ético ?					X		X		
O Banco onde trabalha possui algum código de ética? Desde Quando ?							X		
Qual a principal finalidade ?							X		
Qual a sua importância ?							X		
Como foi construído e divulgado ?							X		
Quais os pontos mais relevantes do código ?							X		
De que forma o Código de ética ajuda o seu desempenho como gerente e o da sua equipe no contato com o cliente ?			X	X		X		X	
De que forma o Código de ética dificulta o seu desempenho como gerente e o da sua equipe no contato com o cliente ?			X	X		X		X	X
Ao tomar uma decisão profissional, cite 2 experiências no contato com cliente em que você se encontrou num dilema ético. (Ex: tenho que fazer, mas será que devo ?) Como se sentiu ? Qual o resultado?	X		X	X					X
Você já vivenciou alguma contradição entre os conceitos, valores e princípios definidos no código, no que se refere à relação com cliente, e as cobranças e determinações do seu superior ?				X			X		X
As condutas anti-éticas (quando existem) são observadas e sempre punidas? Como?				X		X	X		X

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)