



**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



**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 estudos, 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