

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 devolvia 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 antética 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 contribuirão 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 interrelações 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.

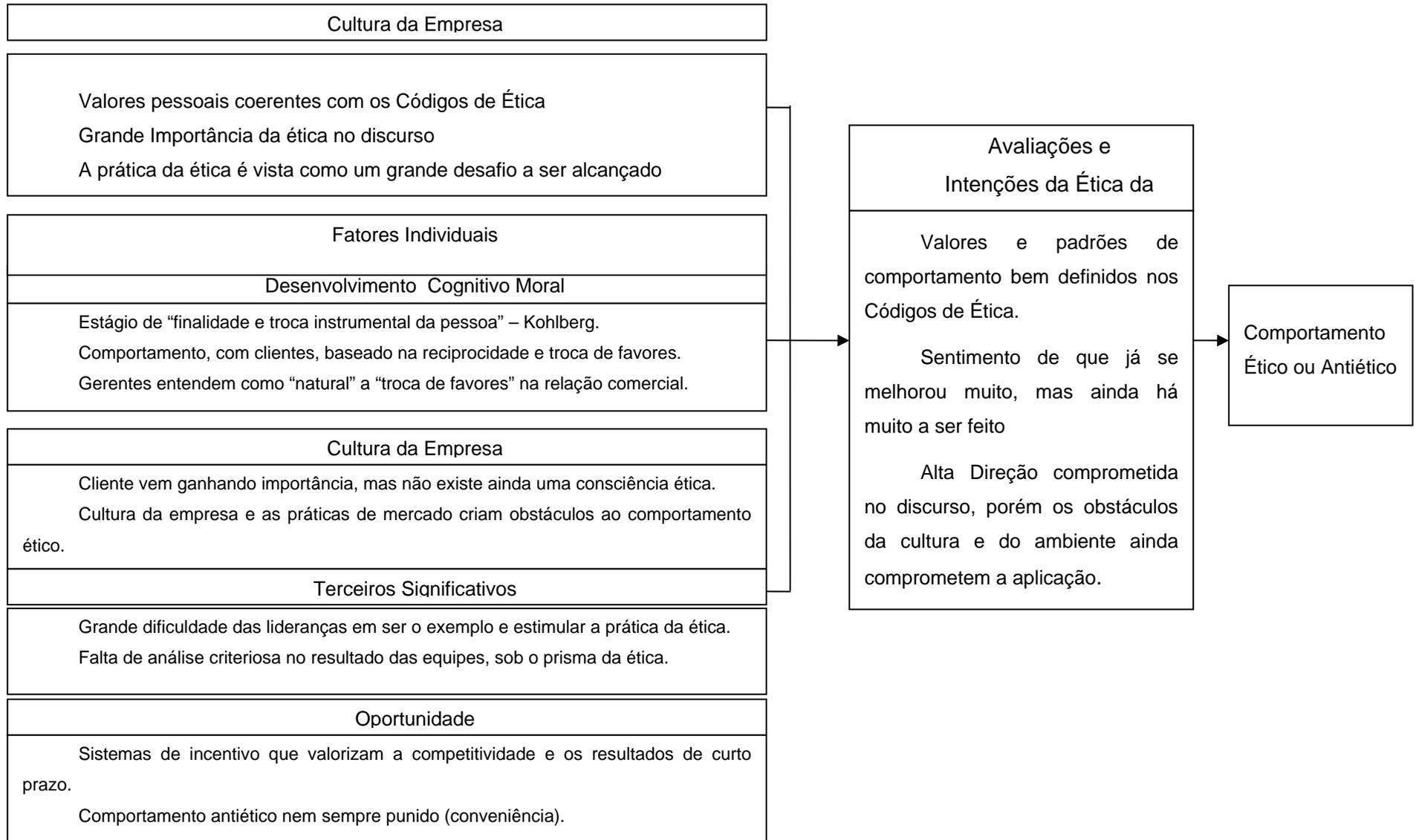
4.4.4.6

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.