

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 existam, 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 consequência 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.