

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

José Martin Greve

ÉTICA X ATINGIMENTO DE METAS
A Transparência nas Informações

Florianópolis (SC)
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ MARTIN GREVE

ÉTICA X ATINGIMENTO DE METAS
A Transparência nas Informações

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Roberto Lamb
Tutora: Janine S. Gonçalves

Florianópolis (SC)
2007
Jose Martin Greve

ÉTICA X ATINGIMENTO DE METAS

A Transparência nas Informações

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de 2007

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Roberto Lamb

Membro: Silvia Generali

Membro: Marina Nakayama

RESUMO

O tema ética, e principalmente a falta de, é um assunto extremamente atual. Diariamente somos bombardeados pela mídia com escândalos de corrupção sem a devida penalização aos culpados notadamente na corporativa classe política. Trazer o tema para nosso cotidiano bancário foi a nossa intenção; explorando a acirrada concorrência existente entre as instituições financeiras, que acaba criando metas cada vez maiores, estudamos o paradoxo entre a ética e o atingimento de metas no Banco do Brasil, mais particularmente quanto à transparência das informações, isto é, se todas as informações são dadas aos clientes no ato da venda de produtos e/ou serviços bancários. Para efetuar tal estudo, elaboramos dois questionários, sendo um dirigido a colegas funcionários do Banco do Brasil que atuam na área de vendas e comercial e outro direcionado para clientes e/ou usuários do banco escolhidos pelo seu perfil crítico. As questões colocadas foram, em sua maior parte, subjetiva. Por isso, utilizamo-nos da distribuição qualitativa dos questionários direcionada a um público-alvo igualmente restrito. A intenção das perguntas era atizar, tanto nos colegas quanto nos clientes a questão da transparência das informações. Concluimos, conforme análise dos resultados, que, de uma maneira geral, os funcionários do Banco do Brasil adotam postura ética/transparente nas suas relações com os clientes, apesar da dificuldade de atingir as metas; e desta forma são percebidos pelos clientes. Constatou-se que a transparência nas informações, além de angariar a confiança do cliente, pode ser explorada, inclusive, estrategicamente como uma vantagem competitiva.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 – Ética.....	10
2.2 - Banco do Brasil.....	18
2.2.1 - Agencia de Coqueiros.....	20
2.3 - Código de Ética do Banco do Brasil.....	20
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 - Método escolhido e Justificativa.....	25
3.2 - Sujeitos da Pesquisa.....	25
3.3 - Instrumento de Coleta de Dados:.....	26
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
4.1 – Questionário I.....	27
4.2 – Questionário II.....	34
4.3 – Resultados.....	39
4.3.1 - Gráficos.....	40
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	41
5.1 – Resultados.....	41
5.2 – Objetivos.....	41
5.3 – Limitações.....	42
5.4 – Recomendações.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem a intenção de abordar um dilema bastante atual no contexto bancário: se “abrirmos”, se “dissecarmos” todo o produto ou serviço que pretendermos vender, será que ainda o venderemos? A omissão, deliberada ou não, de informações relevantes que possam influir na decisão do cliente é falta de ética?

Em um contexto mais geral, queremos colocar uma frase muito marcante de Martin Luther King: “O que mais preocupa não é nem o grito dos violentos, dos corruptos, dos desonestos, dos sem caráter, dos sem ética. O que mais preocupa é o silêncio dos bons”. Parece-nos uma colocação que mostra bem o comportamento dos brasileiros que vivenciam diariamente notícias desabonantes à classe política. Políticos que são eleitos para representarem e defenderem os anseios da população. Recebem, e bem, para servir ao país e não dele se servir. A população, de uma maneira geral, fica omissa e passiva. Esta postura da classe política acaba se tornando algo normal. Esta falta de ética já “colou” nos senhores políticos. Quando há algo errado, dizemos: deixa pra lá. Na nossa opinião, a preocupação deveria ser com a sociedade, a causa, e não com a classe política, o triste efeito.

A diferenciação entre países ricos e pobres não é a idade do país. A Índia e o Egito, por exemplo, têm mais de 2000 anos e são pobres. Canadá, Austrália e Nova Zelândia, há 150 anos eram inexpressivos, hoje transpiram desenvolvimento e riqueza. Também não reside nos recursos naturais disponíveis. O Brasil os tem em abundância, enquanto o Japão, essa imensa fábrica flutuante, importa matéria-prima do mundo todo e exporta produtos manufaturados. Outro exemplo é a Suíça que não planta cacau e produz o melhor chocolate do mundo.

A diferença está no nível de consciência do povo, do seu espírito, da sua educação. Evolução da consciência deve se constituir no objetivo maior do estado em todos os seus níveis de poder. Nos países ricos e desenvolvidos há a prevalência do espírito sobre a matéria, tem-se a ética como princípio básico.

Outros valores desses países desenvolvidos são: a integridade, a responsabilidade, o respeito às leis e regulamentos, o respeito ao direito dos cidadãos, o amor ao trabalho, o esforço pela poupança e pelo investimento, o desejo de superação, a pontualidade. Sabemos

que os valores acima ainda não estão arraigados na cultura brasileira. Bens e serviços são apenas meios. A educação (para a vida), o exercício cotidiano da cidadania e a cultura, ao longo dos anos, devem pautar a consciência coletiva estruturada nos valores eternos da sociedade-moralidade, espiritualidade e ética. Transformar a consciência do brasileiro. Acreditamos que este processo deva ter início nas comunidades, que é onde vive e convive o cidadão. E daí partir para as esferas superiores, atacando as causas dos problemas brasileiros e alterando seus tristes efeitos.

Voltando ao contexto mais restrito da nossa abordagem, o Banco do Brasil, assim como a grande maioria das demais instituições financeiras, tem o compromisso com seus acionistas de proporcionar-lhes o maior retorno possível. Esta é a razão fundamental da existência dessas instituições (Sociedades Anônimas): auferir lucros para dar maiores retornos a seus donos, os acionistas. O Banco do Brasil, de alguns anos pra cá, entrou decididamente neste jogo da lei de mercado. O Banco do Brasil como banco de responsabilidade puramente social deixou de existir, embora se saiba que o social não seja necessariamente desvinculado do lucrativo.

Aqui cabe um parêntese para tecermos alguns comentários acerca dessa opção do Banco do Brasil. No início deste ano de 2007, o banco fez uma reestruturação nos seus quadros que consistiu basicamente em enxugar seu quadro de pessoal.

Ofereceu incentivos para funcionários se aposentarem com 50 anos de idade e também para quem quisesse se demitir (demissão incentivada), chamado pomposamente de Adequação de Quadros. Já podemos sentir hoje os efeitos da tal reestruturação: muitas unidades foram fechadas e seus efetivos deslocados, na maioria das vezes, para locais que não queriam, as agências tiveram redução em seus quadros de pessoal e de cargos. Apesar da saída de funcionários experientes, as metas não foram diminuídas. Diminuíram-se os custos administrativos e mantiveram-se as metas quase sempre abusivas. Resultado dessa equação: sobrecarga de trabalho, desmobilização, desmotivação (não houve contrapartida), clima organizacional tenso que provoca stress e menos satisfação no trabalho.

O Banco do Brasil adota vários índices para medir a eficiência de diversos indicadores: o caso particular que comentaremos a seguir é o IEO – Índice de Eficiência

Operacional, que consiste em uma relação entre a utilização dos terminais de caixa (internos da agência) e os terminais de auto-atendimento.

O índice da agência em questão – Coqueiros em Florianópolis – era de cerca de 10% em junho/2007, isto é, cerca de 90% dos serviços eram efetuados pelos clientes/usuários nos terminais de auto-atendimento. É um índice considerado satisfatório, tanto que estava entre os 15 melhores índices do Estado de Santa Catarina. Foram adotadas medidas bastante radicais a fim de diminuir ainda mais este índice (no caso, quanto menor o índice, menores os custos das operações), como por exemplo: foi bloqueado o recebimento de alguns papéis nos caixas (contas de telefone, alguns títulos, faturas de cartões de crédito) e conseguiu-se baixar o tal IEO para 8,1% em julho/2007 e mais ainda para 6,2% em agosto/2007. A expectativa é chegar a 5%, isto é, diminuir em 50% o IEO (10% de junho) a partir da adoção das medidas restritivas descritas. Com este índice de 6,2% em agosto, a Agência Coqueiros é, atualmente, a 2ª melhor do estado em seu nível.

Cabe aqui a pergunta: Vale a pena promover tal reformulação? O stress gerado é medido diariamente por quem participa dessa “comissão de esclarecimento” aos clientes. Cabe ainda lembrar que o IEO tem um índice considerado padrão e as agências são avaliadas também por este índice. Em última análise, é um índice que compõe as metas das agências; e como já comentamos anteriormente, neste caso há a clara busca do atingimento de metas em detrimento a prestação de serviços personalizados.

Vale lembrar que a adoção de medidas restritivas ao acesso às dependências internas do banco é vedada conforme preconiza a Resolução 2878/ 2000, do BACEN que diz em seu art.15º: “Às instituições referidas no art.1º é vedado negar ou restringir, aos clientes e ao público usuário, atendimento pelos meios convencionais, inclusive guichês de caixa, mesmo na hipótese de atendimento alternativo ou eletrônico”. Em resumo: é um direito de o cliente ser atendido pelo meio que melhor lhe convier.

O parágrafo 2º do artigo acima citado complementa: “A prestação de serviços por meios alternativos aos convencionais é prerrogativa das instituições referidas no Caput, cabendo-lhes adotar as medidas que preservem a integridade, a confiabilidade, a segurança e o sigilo das transações realizadas, assim como a legitimidade dos serviços prestados, em

face dos direitos dos clientes e dos usuários, devendo, quando for o caso, informá-los dos riscos existentes”.

Em suma, as agências têm a prerrogativa de induzir clientes e/ou usuários a se auto-atenderem desde que preservem as condições normativas. Mas continua cabendo ao cliente o direito de escolha da alternativa mais conveniente.

É importante lembrar aqui do Código de Defesa do Consumidor. O referido código foi previsto na Constituição Federal de 1988 e criado por iniciativa do governo, na forma da lei nº.8078, de 1990, após rigorosos estudos e pesquisas. Os movimentos populares de defesa do consumidor existentes no mundo desde o século XIX, foram mais atuantes no Brasil na época em que a inflação atingia altos índices, dificultando as políticas de equilíbrio econômico. Cabe aqui lembrar que a noção de cidadania é sempre associada a direitos e deveres previstos em lei. O cidadão que cumpre seus deveres tem todo o direito de exigir aquilo que a lei lhe assegura. Quando o faz, ele está exercendo a cidadania.

Igualmente lembramos que os produtos e serviços oferecidos por bancos são abrangidos pelo Código de Defesa do Consumidor, porque os bancos são empresas que praticam um comércio cujo objeto central é o dinheiro, nas suas mais diversas manifestações (empréstimos, cartões, cheques, moeda eletrônica, transações on line, ou seja, produtos e serviços financeiros).

Segundo o código, o cliente tem direito à informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem. Portanto, o consumidor está, ao menos teoricamente, protegido em relação aos serviços prestados pelos bancos no que concerne à transparência das informações. As instituições financeiras mantêm uma concorrência acirrada em praticamente todos os produtos que comercializam procurando realçar, obviamente, suas vantagens em relação às outras instituições. No questionário distribuído a colegas vendedores foram realçados três produtos do Banco do Brasil: cartões de crédito, títulos de capitalização (OUROCAP), e planos de previdência (BRASILPREV). Todos estes produtos embutem taxas, tarifas, comissões, baixos rendimentos (caso do OUROCAP), custos estes que muitas vezes são omitidos, deliberadamente ou não, para que sejam mais facilmente vendidos.

Utilizamos-nos de dois questionários dirigidos a colegas que atuam na área de vendas e a clientes e/ou usuários dos produtos e serviços do Banco do Brasil, a fim de termos uma idéia mais clara sobre os assuntos aos quais nos propusemos a estudar, quais sejam:

- Se a transparência das informações é efetiva por parte dos funcionários e como os clientes a vêem.
- Se esta transparência “atrapalha” a venda e por conseqüência o atingimento das metas.
- Avaliar o nível de satisfação ou insatisfação dos clientes e/ou usuários com a indução ao auto-atendimento.
- Verificar a incidência da utilização de reciprocidade nas relações com a clientela, ou seja, se a popular “venda casada”, vedada por lei, é prática comum nessas relações.

Enfim, lembramos que o Banco do Brasil, assim como outras empresas que pretendem agir corretamente, possui um código de ética, o qual preconiza em sua introdução: “o Banco do Brasil reconhece a responsabilidade do funcionário pela imagem que detém na comunidade e pela disseminação e manutenção dos princípios éticos envolvidos na sua atuação no mercado”.

2 . FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Ética

Nesta seção serão colocadas diversas definições e diversas opiniões de estudiosos do assunto acerca do assunto ética e seus desdobramentos, notadamente no que concerne ao relacionamento das empresas com a comunidade e do ser humano entendido como ser individual e a repercussão de suas ações em relação ao contexto geral.

O tema ética é um dos mais atuais. Convivemos atualmente com a falta dela notadamente de onde deveria vir o exemplo: nossos governantes. “A ética é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar, quando alguém pergunta” (Valls, Álvaro L.M. O que é ética.7ª edição. Ed. Brasiliense, 1993) Segundo o Dicionário Aurélio Buarque de Holanda, ética é “o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

Etimologicamente falando, ética vem do grego “ethos”, e tem seu correlato no latim “morale”, com o mesmo significado: conduta, ou relativo aos costumes. Ao menos etimologicamente ética e moral são palavras sinônimas.

Entretanto, para Leisinger e Schmitt (2001), a moral corresponde “As normas que orientam o comportamento prático (sobretudo para com o próximo, mas também para a natureza e para consigo mesmo), enquanto a ética é a ciência que faz a avaliação crítica da moral”. A moral é constituída por normas, que estão orientadas por crenças e sua eficácia é proporcional à aceitação social. Ou seja, quanto mais uma determinada conduta estiver de acordo com as crenças, em um dado momento histórico, mais ela tende a ser seguida sem contestação. Nesse sentido, a moral é sempre datada histórica e culturalmente, enquanto que a ética exige que se considere o que vai ao encontro da necessidade do consumo das pessoas. A ética remete sempre à idéia de relação. Não se pode ser ético, sem considerar as conseqüências de uma ação. Em situações onde a tomada de posição assume área de imutabilidade, a moral se transforma em moralismo, e banaliza-se a ética.

Leisinger e Schmitt (2001) definem, ainda, os valores como metas que atribuem objetivos à moral, onde o bem é definido por objetivos que valorizam a vida, a liberdade de ação e a solidariedade. Já o mal é tudo aquilo que destrói a vida ou que a impede de se

desenvolver. Em âmbito empresarial, eles definem moral como o conjunto das normas que são reconhecidas como vinculadoras (regras que devem ser seguidas, e em contrapartida oferecem reconhecimento por parte dos demais atores que compartilham tais normas) dentro de determinada empresa. Já a ética busca a reflexão sobre a forma como as normas de determinada empresa influenciam um agir vinculante (condutas que estão de acordo com expectativas sociais), ou não.

Segundo Stephen Robbins & Mary Coulter (1998), ética se refere às regras e princípios que definem a conduta certa e errada. Muitas decisões tomadas pelos administradores exigem que sejam levadas em conta as pessoas que serão afetadas, tanto em termos do resultado como do processo.

Considerando, segundo o pesquisador e especialista em comportamento organizacional Edilberto Tadeu Pedroso (2006), que em um regime de capitalismo selvagem, a ética utilitarista (as decisões são tomadas com base em resultados ou conseqüências dos resultados) é, por natureza, contraditória e conflitante, fica caracterizada, nitidamente, a premente necessidade de introduzir-se um novo estilo de agir econômico, estilo este com as características da gratuidade, da abertura ao outro, aos valores éticos, especificamente as organizações que atuam em setores econômicos com fins lucrativos. Só assim será possível superar aquela visão enraizada no pensamento e na práxis econômica, que vê o mercado como o reino da conveniência individual, e as atividades sem fins lucrativos como o reino do altruísmo e da solidariedade.

Na medida em que os trabalhadores se tornam conscientes de que não trabalham somente para o próprio bem estar ou o da empresa, mas por uma finalidade social que tem dimensões mundiais, os objetivos organizacionais passam a constituir um incentivo à produtividade, trazendo, em contrapartida, substanciais progressos no relacionamento entre empresários, trabalhadores e empresa. E este progresso só acontece se no centro da empresa está a pessoa humana, não o capital, tornando assim possível o melhor aproveitamento dos talentos de cada funcionário, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação de cada um, passando a transformar a empresa numa verdadeira comunidade.

No que tange ao relacionamento com clientes, fornecedores, sociedade civil e terceiros, através deste novo estilo de agir econômico, além de a empresa se comprometer

em oferecer bens e serviços úteis e de qualidade a preços justos, os membros da empresa passam a relacionar-se com os concorrentes de forma leal. Com isso, a empresa se enriquece de um capital não material gerador de desenvolvimento econômico, constituído de relacionamentos de estima e de confiança com responsáveis de empresas, fornecedores ou clientes e administração pública. E desta maneira, ao cumprir integralmente os compromissos junto ao fisco e procurar não denegrir a própria imagem, a empresa passa a manter relacionamentos eticamente corretos com os organismos de controle, como os sindicatos e as associações.

Maria do Carmo Whitaker (2007), consultora em ética nas organizações e professora universitária, considera que a ética avalia a bondade ou maldade das ações do ser humano, em relação à sua moralidade e tem a ver com suas intenções e escolhas. Com efeito, o ser humano não é mero fator de produtividade, é o principal elemento da empresa. Os seus princípios e valores criarão a cultura da empresa por ele fundada e administrada.

Sendo assim, pequenas, médias e grandes empresas que desejarem se projetar no mundo corporativo deverão levantar a bandeira da ética, que transparecerá nas ações de seus acionistas, executivos, auditores, colaboradores, clientes e parceiros. As pessoas é que serão éticas ou não. As empresas, no desenvolvimento de suas atividades, revelarão o caráter das pessoas que as representam. Em um mundo relativista, que privilegia o individualismo, o imediatismo e o consumismo, é muito comum ouvir alguém dizer que tem a sua verdade e a sua ética, que são diferentes da verdade e da ética de seu semelhante.

Infelizmente essa verdade e essa ética tão particular servem apenas para atender uma eventual necessidade imediata de justificar determinadas ações e depois são alteradas, com a maior desfaçatez, para desculpar outras atitudes contraditórias. É claro que estas atitudes refletem-se no mundo corporativo.

O ser humano integral é único, ou seja, a mesma e única pessoa assume diversos papéis na vida, como pai e mãe de família, como cidadão, como integrante de um partido político, como participante de uma competição esportiva e como alto executivo ou colaborador de uma empresa. A integridade exige que, em todas as circunstâncias, a pessoa se comporte de modo coerente. Ainda conforme a professora Whitaker (2007), seria utopia pedir à pessoa que não transija com seus princípios e valores, que não quebre sua

integridade e seja coerente com suas convicções, no momento em que atua como empresário colaborador de uma empresa ou participe de um negócio?

Parafraseando William Shakespeare, no angustiante dilema do príncipe Hamlet: Ser ou não ser ético? Agir ou não agir de maneira ética? Eis as questões que todos os membros de nossa sociedade, especialmente os poucos detentores das riquezas, patrimônio e conhecimento, devem responder. Fala-se muito e pouco se pratica a ética. E isto porque os políticos (notadamente estes), empresários, etc. em vez de agir, protegem seus bolsos com discursos vazios, continuando a vitimar a população carente e vulnerável com suas omissões.

Reportagem recente da revista Exame (Set/2006) indica uma oposição entre as visões da população e de dirigentes empresariais sobre o papel das empresas. Para 93% dos brasileiros, a missão de uma empresa é “gerar empregos”. A última opção dos entrevistados foi “dar lucro aos acionistas”, com apenas 10% das preferências. Em contraste, presidentes de empresas colocaram o lucro em primeiro lugar, com 82% de citações.

A reportagem parece considerar que a população brasileira erra duas vezes: primeiro, ao colocar a geração de empregos como principal função da empresa; segundo, ao condenar o lucro, pois isto significa pôr em cheque o sistema capitalista. Essa visão que o povo tem do capitalismo seria uma das causas de nossos atuais problemas econômicos.

Seria errado considerar a criação de empregos como missão das empresas? A opinião dos cidadãos significa efetivamente uma rejeição ao lucro e a condenação do capitalismo?

A idéia de que a missão de uma empresa é dar lucro aos investidores constitui o núcleo da “teoria do acionista” (stockholder theory), cujo defensor mais célebre é Milton Friedman (1962), economista norte-americano ultra-liberal. Segundo essa teoria, os acionistas adquirem ações da empresa com a única finalidade de maximizar o retorno de seu investimento. Em tais condições, o principal dever dos administradores é maximizar o retorno financeiro dos investidores fazendo com que a companhia obtenha o maior lucro possível.

O tema ética/atingimento de metas é um assunto bastante atual. A retomada do debate sobre a questão ética no campo da administração representa um novo desafio para as

organizações que têm suas ações diretamente influenciadas para regras do mercado e, que vêm buscando legitimá-las com a implantação de códigos de conduta.

O campo da ética nos negócios ganhou forma em apenas 10 anos. A "ética nos negócios" deixou de ser um paradoxo como foi definido no título deste trabalho "ÉTICA X ATINGIMENTO DE METAS". Em alguns círculos empresariais, bancários, inclusive, a ética vem sendo tratada com solenidade, até com reverência, como uma espécie de diferencial mágico que distingue as melhores e mais bem sucedidas corporações. Thomas Donaldson(1982) a definiu como "The Third Wave" (A Terceira Onda): "Durante a década de 1970 e princípio da de 1980, no início do desenvolvimento do campo da ética dos negócios, os autores se apressaram em fornecer materiais didáticos a classes famintas. Essa foi a primeira onda. Contudo, uma vez que havia livros-texto disponíveis, os professores compreenderam que, para alcançar credibilidade, o campo exigia fundamentação teórica. Como as únicas fontes possíveis para essa fundamentação eram as disciplinas já definidas, estas - especialmente a filosofia e as disciplinas empíricas - foram as forças usadas para criar a segunda onda... "A terceira onda exhibe uma consciência bipartidária da teoria ética e dos negócios, ao mesmo tempo em que se refere também a um corpo reconhecido de literatura interdisciplinar."

Aristóteles ensinou, há 2400 anos atrás, que a ética começa com uma boa educação. Mas ela continua, segundo ele, com a experiência prática, e culmina na reflexão e numa compreensão mais profunda das práticas em que uma pessoa está engajada. Essa reflexão e essa compreensão mais profunda das práticas de negócio são o que a ética nos negócios, em conjunto com a experiência nos negócios, busca fornecer. A competição é o combustível da livre empresa é o que sempre ouvimos.

Segundo a abordagem aristotélica, o que move e motiva os negócios é a cooperação, não a competição, o desejo de excelência e não meramente a necessidade ou desejo de vencer. As pessoas agem no intuito de impressionar seus pares e ganhar respeito, não apenas para "derrotá-los". Podem ver com bons olhos um desafio, mas nem todos os desafios são competitivos e quase todas as competições pressupõem uma base de aceitação e respeito mútuos. Ademais, como a atividade de negócios na vida corporativa é, por

definição, cooperativa, o pressuposto de aceitação e respeito mútuos (em contraposição a aceitação relutante da necessidade) é essencial à própria natureza da corporação.

O objeto deste trabalho, o pretense paradoxo ética/atingimento de metas, é o que Mark Pastin (1986) chamou de as "escolhas difíceis". Abrir e dissecar todo o produto para o cliente sob pena de deixar de vender o produto faz parte dessa "escolha difícil". Podemos dizer que se trata de um "dilema ético". Segundo o professor Levin (1989) "distinguir o certo do errado na vida cotidiana não é tão difícil; o difícil é superar a preguiça e a covardia para fazer o que se sabe muito bem que deve ser feito”.

O que o estudo da ética propicia não é conhecimento novo, muito menos uma tentativa tardia de ensinar a diferença entre o certo e o errado, mas um senso de propósito e visão renovado. Nada poderia ser mais oportuno ou útil no estado atual dos negócios. Se pensarmos nos negócios como uma luta feroz pela sobrevivência ou calcularmos todas as decisões de negócios na linguagem limitada da análise de custo/benefício, o comportamento antiético será o resultado inevitável.

Por outro lado ao pensarmos em responsabilidade social, em confiança a ser adquirida, provavelmente agiremos de maneira socialmente responsável e sincera. Estaremos novamente diante do paradoxo referido anteriormente. A fim de ilustrar nossa visão acerca do assunto repetimos a concepção de Norman Bowie (1988); “... Os lucros, como a felicidade, tendem a ser mais facilmente obtidos quando não buscados. Se você quer ser feliz, precisa buscar não a felicidade, mas outras metas, como a qualidade e confiança, e preocupar-se com elas de maneira conscienciosa. Assim sendo, quanto mais um negócio busca conscientemente obter lucros, menos provável é que os consiga.”

Ainda mais um pouco de história sobre o assunto ética: a partir de 1960, a produção acadêmica que busca relacionar ética, empresa e sociedade ganha novo vigor, consolidando-se, principalmente, ao longo dos últimos 25 anos.

A abordagem da "Business Ethics" (1970) ou "Escola da Ética Empresarial", de caráter normativo e centrada em valores e julgamentos morais, afirma que as empresas - em sua condição de atores sociais - devem, assim como os indivíduos, submeter-se a regras morais aprovadas pela sociedade.

Outra abordagem, a "*business Society*" entende a empresa como uma instituição social em estreita interdependência com a sociedade à que deve servir. A empresa ética deve, assim, possuir um contrato com a sociedade. Contrato esse que selaria o resultado de um processo de negociação, através do qual a empresa e a sociedade representada pelo conjunto dos "*stakeholders*" (todos os atores envolvidos) estabelecem os comportamentos e os resultados mutuamente esperados. O que a vertente da "*Business Society*" (GENDRON-2000) está propondo é a democratização das relações entre o econômico e o social de modo que atores sociais representativos de diferentes grupos de interesse, e não apenas os parceiros tradicionais da empresa (gerentes, executivos, diretores, entre outros) possam participar das decisões empresariais.

A terceira abordagem, da "*Social Issues Management*" (KREITLON-2005) de caráter instrumental, entende o debate sobre a ética nas organizações como uma oportunidade de "negócio" a ser estrategicamente explorada de modo a tornar-se uma vantagem competitiva. É a essa questão que pretendemos estudar; a questão do julgamento ético: as pessoas ao sentirem-se em conflito entre os interesses pessoais/empresariais e as obrigações para com o ambiente onde estão inseridas, necessitam fazer escolhas. Entretanto, quando o que é desejado envolve objetivos relevantes que se chocam com aquilo que entendemos como justo para com outros, a tarefa dos tomadores de decisão nem sempre é simples, seja em nível individual ou empresarial.

Segundo T"odt (2005) o conflito salienta que julgamentos que tendem à generalização e que abdicam de processos metódicos para a tomada de decisão tendem ao preconceito, dado que as situações de conflito dificilmente se apresentam com tamanha clareza que novas alternativas não possam ser consideradas. Nesse sentido, a avaliação e valorização das conseqüências de forma mais detalhada, em relação às escolhas tornam-se fundamentais. Entretanto, mesmo quando esse método é seguido, podem permanecer dúvidas quanto à melhor alternativa para a solução de determinado dilema ético. O autor entende que, em âmbito empresarial, quando há colisão de interesses entre diferentes grupos que estão envolvidos no conflito, deve prevalecer aquela alternativa que mais favorece os objetivos empresariais, assim como os interesses dos acionistas e

colaboradores, desde que estes não venham em detrimento da sociedade e/ou ambiente em que a empresa está inserida.

O desafio da ética empresarial permanece em aberto, principalmente, quando temos claro: de um lado as exigências do mercado, orientadas por uma lógica de resultados a curto prazo, no qual os fins justificam os meios e, de outro lado, as condições que devem ser observadas para a sustentabilidade e bem estar dos seres humanos.

É notória a preocupação das empresas com sua imagem e sustentabilidade. Nós somos, portanto, responsáveis pelo modo como trabalhamos e vendemos nosso "peixe". Mas o fato é que somos, na maior parte das vezes, induzidos a buscar o melhor resultado e tendo que, por vezes, contrariar a própria consciência e os limites da ética. As práticas de responsabilidade social de cada empresa embute o comprometimento das pessoas que nela trabalham. É preciso que seus princípios e valores contemplem as necessidades também de seu público interno. Só assim poderá haver comprometimento. Do mesmo modo, a aceitação da empresa pela comunidade depende do quanto suas práticas forem condizentes com princípios e valores respeitados pela comunidade.

Os problemas éticos nas grandes corporações são, na verdade, "problemas das pessoas". As maiores empresas têm seu "Código de Ética" e todos ensinam e proclamam o que e como deve ser feito "o negócio" sempre de maneira transparente e correta. Induz-se que o desvirtuamento dessa propalada "carta de boas intenções" provém das pessoas que compõem a organização. A necessidade das corporações serem competitivas não implica obrigatoriamente ser antiéticas. Essa visão atrai resultados de curto prazo e um senso de empobrecimento de inovação, uma perda inevitável de produtividade e moral baixo entre os empregados.

A visão ética do negócio implica necessidade de ser cooperativo, de ganhar a lealdade e a compreensão dos compradores/clientes e dos empregados numa clara visão de longo prazo. Não há a pretensão já aqui de emitir juízo de valor acerca do assunto, pois se sabe que no dia a dia são tomadas atitudes que, se muitas vezes não primam pela ética, ao menos não causam prejuízo ao cliente. Isto se verá mais claramente na análise dos resultados da pesquisa efetuada com colegas e clientes do Banco do Brasil.

Por fim, não se pode esquecer dos direitos do consumidor. O consumidor hoje está muito mais protegido do que outrora, inclusive judicialmente junto a órgãos competentes. Portanto, quaisquer omissões deliberadas ou não, que atinjam os direitos do consumidor podem voltar-se contra o vendedor.

A questão que se está propondo dificilmente será esgotada e conclusiva no que concerne à obrigatoriedade de uma postura ou outra, mesmo porque, no dia a dia, lida-se com diferentes tipos de pessoas, mas a pretensão de uma proposição mais adequada de conduta e atitude a fim de preservar da melhor forma ambas as partes envolvidas na transação: vendedor (banco) e consumidor (cliente). Os próprios resultados da pesquisa demonstram que há pelo menos a intenção de seguir o Código de Ética editado pelo Banco do Brasil.

2.2 – Banco do Brasil S.A.

Nosso trabalho foi realizado no Banco do Brasil S.A., essa instituição bicentenária, a qual conta com cerca de 25 milhões de correntistas, mais de 15 mil pontos de atendimento em mais de 3 mil cidades brasileiras e 22 países.

O Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Nestes quase 200 anos de existência, foi o primeiro banco a operar no País e coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a Bolsa de Valores, a lançar cartão de múltiplas funções, a lançar o serviço de “*mobile banking*”, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e aderir aos Princípios do Equador.

A Agenda 21 é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes regiões do planeta, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Percebendo a aderência de suas intenções estratégicas com os princípios da Agenda 21 Global, o Banco do Brasil estabelece sua Agenda 21 Empresarial. O Banco assume com esta iniciativa, o papel orientador e catalisador no processo de criação das agendas 21 empresariais e nível nacional, estimulando outras empresas a se engajarem na questão.

Já, os Princípios do Equador são um conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) a serem observados na análise de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões. As salvaguardas versam sobre avaliações ambientais, proteção a *habitats* naturais, gerenciamento de pragas, segurança de barragens, populações indígenas, reassentamento involuntário de populações, propriedade cultura, trabalho infantil, forçado ou escravo, projetos em águas internacionais e saúde e segurança no trabalho. Em fevereiro de 2005, o Banco do Brasil, foi o primeiro banco oficial no mundo a integrar o grupo de instituições financeiras que aderiu aos Princípios do Equador.

O Banco do Brasil é, hoje, líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no País, entre outros. Estes números expressivos são resultados dos investimentos em tecnologia, do treinamento dos funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso aliado à tradição da empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do Brasil. Sendo o Tesouro Nacional detentor de mais da metade da composição acionária, o Banco do Brasil tem a função de adotar e fomentar as políticas sociais e econômicas implementadas pelo governo.

Em 2006, o Banco do Brasil atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Esta adesão ao Novo Mercado demonstra o compromisso do Banco com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas.

Para realizarmos o presente estudo tomamos por base, além de outros, o Código de Ética do Banco do Brasil que em seu corpo introdutório apregoa que “...pretende integrar os valores essenciais à prática do cotidiano, ser fonte de reflexão ética não dissociada da atuação profissional. Nesse sentido, o Código é a expressão da identidade profissional daqueles que nele vão buscar inspiração para a conduta ética.”

2.2.1 - A Agência Coqueiros

A agência em que estamos lotados e que serviu de base para os estudos é a agência Coqueiros em Florianópolis (SC), localizada no bairro de mesmo nome. Foi criada em julho de 1989 como Posto Avançado vinculado à agência Estreito, adquirindo sua autonomia/emancipação como agência a partir de 1991.

Possui atualmente cerca de 4 mil clientes. Destes a grande maioria é de clientes Pessoa Física, tendo em vista que Coqueiros é um bairro residencial.

O bairro tem potencial para tornar-se mais comercial, notadamente na área gastronômica com a abertura e incremento de diversos restaurantes atuando principalmente na área de massas, carnes, pizzas e frutos do mar. A agência Coqueiros conta atualmente com 16 funcionários tendo sido catapultada a nível 2 no final de 2006. Segundo diversas opiniões, a agência conta com a mais bela vista panorâmica (de frente para o mar) dentre todas as agências do País.

2.3 - O Código de Ética do Banco do Brasil

O Código de Ética do Banco do Brasil vem reafirmar a continua valorização dos preceitos éticos existentes na cultura da Organização, reconhecidos pela comunidade. Nasce da realidade da Empresa, da experiência profissional e do desejo de consolidar os princípios de cidadania nas relações com a sociedade.

Este Código pretende integrar os valores essenciais a pratica do cotidiano, ser fonte de reflexão ética não dissociada da atuação profissional. Nesse sentido, o Código é a expressão da identidade profissional daqueles que nele vão buscar inspiração para a conduta ética.

O Banco do Brasil reconhece a responsabilidade do funcionário pela imagem que detém na comunidade e pela disseminação e manutenção dos princípios éticos envolvidos na sua atuação no mercado.

Convidamos a todos que tem compromisso com a marca BB para compartilhar a reflexão sobre esses valores, de forma a perpetuar a credibilidade e o sucesso da Empresa.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO INTRODUÇÃO

O Código de Ética do Banco do Brasil sistematiza os valores essenciais praticados pelo Conglomerado nos relacionamentos com os diversos segmentos da Sociedade.

Propicia a disseminação e o compartilhamento desses valores, no âmbito interno e externo, e estimula a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Possibilita, também, o contínuo aperfeiçoamento das Normas de Conduta Profissional e um elevado padrão ético à Organização.

O Banco do Brasil valoriza a reflexão ética como forma de aprimorar comportamentos e atitudes e considera o funcionário seu legítimo representante, reconhecendo-o como seu agente ético por excelência. Seus funcionários pautam suas ações pelos valores contidos neste Código e pelas Normas de Conduta Profissional da Empresa.

Dentre os valores éticos que fundamentam suas relações, o Banco do Brasil e seus funcionários adotam os seguintes como prioritários e comuns a todos os relacionamentos: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito.

O exercício compartilhado dos princípios deste Código sustenta o sucesso duradouro do Banco do Brasil e consolida a imagem de empresa ética que pauta sua atuação não apenas nos preceitos legais do negócio bancário, mas, sobretudo, em reconhecidos valores sociais.

FUNCIONÁRIOS

- O Banco do Brasil e seus funcionários reconhecem e aceitam a diversidade das pessoas que integram a Organização. Pautam suas relações pela confiança, lealdade e justiça.
- Valorizam o processo de comunicação interna de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas. Preservam o sigilo e a segurança das informações.
- Compartilham aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos funcionários.

- Os funcionários preservam o patrimônio, a imagem e os interesses da Organização.

CLIENTES

- O Banco do Brasil e seus funcionários comercializam os produtos e serviços da Organização com honestidade e transparência.
- Relacionam-se com clientes idôneos, oferecem-lhes tratamento digno e cortês e respeitam seus direitos de consumidor.
- Prestam orientações e informações claras, confiáveis e tempestivas, para permitir aos clientes, em especial aos investidores, a melhor decisão nos negócios. Preservam o sigilo das informações.
- São receptivos às opiniões da clientela e as consideram para a melhoria do atendimento, dos produtos e dos serviços.

ACIONISTAS

- O Banco do Brasil é transparente em suas políticas e diretrizes, na distribuição de dividendos e nos demonstrativos da situação econômico-financeira.
- É ágil e fidedigno no fornecimento de informações aos acionistas.
- É proativo na disposição de informações ao Mercado, de maneira a minimizar rumores e especulações.
- Administra seus negócios com independência e boa técnica bancária, com vistas a fortalecer sua situação financeira e zelar por sua imagem e pelo patrimônio dos acionistas.

COMUNIDADE

- O Banco do Brasil e seus funcionários defendem os direitos humanos, os princípios de justiça social e o ecossistema.

- Respeitam os valores culturais e reconhecem a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à sociedade parcela do valor agregado aos negócios.
- Apóiam ações desenvolvimentistas e participam de empreendimentos direcionados à melhoria das condições sociais da população.

GOVERNO

- O Banco do Brasil, na condição de principal agente financeiro da União, atua como efetivo parceiro do Governo na implementação de políticas, projetos e programas Socio-economicos voltados para o desenvolvimento do País.
- Articula os interesses e as necessidades da Administração Publica com os vários segmentos econômicos da sociedade.
- Antecipa-se e oferece, com inovação e qualidade, produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades dos integrantes da cadeia produtiva do Mercado Governo.
- É fidedigno e tempestivo nas informações e obedece aos princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, próprios da Administração Publica.

PARCEIROS

- O Banco do Brasil e as empresas associadas à sua marca compartilham os valores de integridade, idoneidade, respeito às comunidades onde se inserem e aos direitos do consumidor.
- Zelam mutuamente pelas suas imagens, pelos interesses comuns e compromissos acordados.

FORNECEDORES

- O Banco do Brasil e seus funcionários se relacionam com prestadores de serviços e fornecedores idôneos.

- Adotam processos de contratação imparciais e transparentes, zelando pela qualidade e viabilidade econômica dos serviços contratados e dos produtos adquiridos.
- Os profissionais contratados pautam seus comportamentos pelos princípios deste Código de Ética.

CONCORRENTES

- O Banco do Brasil e seus funcionários mantêm civilidade no relacionamento com a concorrência.
- Obtêm informações de maneira lícita e transparente e preservam o sigilo daquelas fornecidas pelos concorrentes. -
- Quando solicitados, dispõem informações fidedignas, por meio de fontes autorizadas.

MÍDIA

- O Banco do Brasil mantém atitude independente e respeitosa no relacionamento com a mídia.
- Dispõe informações claras e tempestivas de caráter societário e de fatos relevantes aos clientes, à comunidade de investidores, à imprensa e ao público em geral, por meio de fontes autorizadas.
- O Banco do Brasil legitima os funcionários que o representam nas relações com a mídia.

ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES DE CLASSE

- O Banco do Brasil reconhece a legitimidade das Associações e Entidades de Classe e prioriza a via negocial na resolução de conflitos de interesses.
- Apóia iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e seus familiares.

3 - METODOLOGIA

3.1 - Método escolhido e Justificativa

Quando foram definidos as metas e objetivos, observou-se que o método mais adequado para atingir o propósito de estudar o comportamento ético dos funcionários do Banco do Brasil diante do paradoxo com a cobrança de atingimento de metas, seria o método de levantamento de dados (método “survey”).

A pesquisa survey é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações denominado população. Este tipo de pesquisa/levantamento de dados é indicado para a realização de estudos que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. Foram elaborados 2 questionários: o primeiro dirigido a funcionários do Banco do Brasil que atuam na área de vendas (Anexo I) e o segundo dirigido a clientes e/ou usuários dos produtos e serviços do Banco do Brasil (Anexo II). A melhor forma de obtenção de dados, ou seja, a resposta aos questionamentos, concluiu-se que seria a forma de distribuição qualitativa dos mesmos, isto é, um número limitado de questionários direcionado a um público-alvo restrito.

As perguntas, quase todas subjetivas, efetuadas para os colegas visavam provocar o respondente a declinar seu comportamento ético diante de seus desafios de atingimento de metas e no sentido inverso, tentou-se atizar os clientes e/ou usuários a responder se os mesmos estavam satisfeitos com o atendimento e informações que recebiam desses funcionários. Acredita-se que se tenha chegado a um resultado satisfatório pelas respostas sinceras conseguidas junto ao público-alvo, conforme análise efetuada na seção seguinte.

3.2 – Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa será realizada no Banco do Brasil - Agencia Coqueiros e o público alvo para a base do estudo se concentrará nos clientes e/ou usuários que foram, em sua quase totalidade, dessa agência.

3.3 – Instrumento de Coleta de Dados:

Para a coleta de dados procurou-se distribuir os questionários (ANEXO I e II) a pessoas que, muitas vezes, após observações preliminares, serem críticas aos serviços executados pelo Banco do Brasil e também a alguns com os quais a agência tem melhor relacionamento.

Foram entregues 20 questionários dos quais foram devolvidos respondidos os de 17 pessoas, o que foi considerado uma boa amostragem pela tutoria. Os questionários referentes a perguntas efetuadas para funcionários vendedores foram enviados a colegas lotados em agências da região de Florianópolis.

Foram distribuídos novamente 20 questionários e recebidas 18 respostas, também considerado um bom número pela tutoria.

Assim como não existe a pretensão de restringir a análise dos resultados da pesquisa a uma agência, também não existe a pretensão de concluir que o comportamento ético do funcionário do Banco do Brasil seja idêntico em todo o País. Mas parte-se do pressuposto que a amostragem local sirva de parâmetro para se chegar a um comportamento que pode ser considerado uniforme.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para esta pesquisa, utilizamo-nos do método “survey” (levantamento de dados). A pesquisa “survey”, de acordo com a definição apresentada no bloco 4, é o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população. Este tipo de pesquisa é indicado para a realização de estudos que descrevem, a partir de dados quantitativos, fenômenos que ocorrem em uma população de interesse. Juntamente com nossa tutoria, consideramos que a melhor forma de obtenção de dados seria uma pesquisa do tipo qualitativa, isto é, um número limitado de questionários direcionado a um público alvo restrito, baseado em conceitos preliminares.

Para tanto, foram elaborados 2 questionários, sendo que um foi dirigido a funcionários do Banco do Brasil que atuam na área de vendas e o outro dirigido para clientes e/ou usuários dos produtos e serviços do banco.

Nesta seção , serão analisadas as respostas obtidas junto a colegas do Banco do Brasil- Questionário (anexo 1) e junto a clientes do Banco do Brasil (anexo 2). Não se pretende esgotar o assunto e nem chegar a conclusões definitivas, mesmo porque, trata-se de questionário subjetivo e pessoal .

4.1 – Questionário I

As perguntas a colegas foram dirigidas àqueles que lidam diariamente com a venda de produtos e serviços. Foram distribuídos 20 questionários a colegas de agencias diversas e foram obtidas 18 respostas. O questionário consta de 13 perguntas (muitas subjetivas), as quais estão colocadas abaixo, seguindo-se as devidas análises das respostas e algumas considerações julgadas relevantes.

1. Como você descreveria sua abordagem de venda ao cliente?

A 1ª questão sobre a abordagem pessoal de cada vendedor ao cliente é a mais genérica de todas e as respostas mais comuns podem ser sintetizadas da seguinte forma: a

grande maioria fala em satisfação das necessidades dos clientes, e por conseqüência do banco, através do conhecimento que se tem desses clientes (dados cadastrais). Alguns citam a reciprocidade, aqui não entendida como uma “venda casada”, mas sim como uma forma de unir o útil ao agradável, isto é, procurar oferecer um produto que seja de interesse do cliente e ao mesmo tempo auxilie a agencia a atingir suas metas naquele produto específico.

A nossa tese fundamenta-se em que , até nestes casos, a adoção de uma postura, de certa forma antiética, futuramente se voltará contra o próprio funcionário e a instituição que representa, na forma mínima de reclamação, podendo aumentar em perdas de clientes e até processos contra a instituição.

2. Você considera sua abordagem satisfatória? () Sim () Não

Em caso negativo, como poderia aprimorá-la?

Quanto à 2ª questão sobre se cada um considera sua abordagem de venda satisfatória foram obtidas 15 respostas positivas (83%) e apenas 3 negativas (17%). Apesar dessa quase unanimidade convém destacar que as respostas negativas referiram-se à falta de treinamento e conhecimento já mencionado anteriormente, sendo que uma das respostas negativas discorre sobre a ênfase que se dá a reciprocidade do cliente em detrimento à qualidade e atributos dos produtos.

Nesta resposta foi vislumbrado um dos dilemas éticos que pretendem ser mais dissecados adiante.

3. Você costuma disponibilizar ao cliente todas as informações sobre o produto que está vendendo?

() Sim () Não () às vezes

A 3ª questão remete à disponibilização de todas as informações sobre o produto que se está oferecendo. Com esta pergunta objetiva se pretendia atizar a questão ética de cada um, isto é, se eles não escondem detalhes que possam interferir na venda.

Foram obtidas 17 respostas positivas e apenas 01 “às vezes”. Como os colegas interlocutores são conhecidos e como houve a solicitação antecipada de sinceridade nas respostas não há porque duvidar das respostas sinceras dos mesmos, mesmo porque foram garantidos o sigilo. A imensa maioria dos colegas do BB presta todas as informações que detém acerca dos produtos e serviços que está vendendo.

4. No produto específico TÍTULO DE CAPITALIZAÇÃO, você informa ao cliente sobre seus baixos rendimentos?

Sim Não às vezes

As questões 4 até 6 abordam produtos específicos que foram propostos ser analisados mais detidamente nos objetivos iniciais, por serem produtos muito procurados e oferecidos e por embutirem detalhes que podem vir a se tornar empecilhos para a venda, quais sejam títulos de capitalização, cartão de crédito e previdência privada.

Especificamente sobre o produto título de capitalização, sabe-se que o grande obstáculo para sua comercialização é seu baixo rendimento (menor que a caderneta de poupança). Mas também é sabido que o brasileiro, em geral, é um grande apostador, que vem a ser o grande mote para a venda deste produto, isto é, investir na ganância do brasileiro (e não vai daqui nenhuma crítica quanto a esta tendência que não é prerrogativa somente de brasileiros).

A pergunta visava saber se o colega deixa claro ao cliente acerca dos baixos rendimentos do produto título de capitalização. Foram obtidas 17 respostas positivas. Mais uma quase unanimidade. Muitos ressaltaram o fato de que o produto não se trata como investimento ou aplicação financeira, mas sim um jogo onde pode-se correr o “risco” de auferir um prêmio maior, potencializando aí a tendência apostadora do brasileiro.

Alem disso, foi lembrada a possibilidade de se resgatar valores antecipadamente, que neste caso, poderão ser até inferiores aos valores aplicados. Esta informação torna-se crucial, pois sua omissão pode acarretar sérios problemas de relacionamento futuros com o cliente e foi lembrada por alguns respondentes.

5. No produto específico CARTÃO DE CRÉDITO, você informa ao cliente sobre as anuidades?

Sim Não às vezes

A 5ª questão aborda o cartão de crédito. O problema mais comum para a venda deste produto é a cobrança de anuidades. Muitos clientes, por sua relação duradoura com o Banco, ou mesmo pelo seu potencial de consumo são isentados desta anuidade. Por este último fator (potencial/renda) o mercado de cartões é extremamente competitivo, então se você não oferecer vantagens a este cliente o concorrente oferecerá. Mas a pretensão aqui é tratar dos clientes comuns, mais numerosos que não detêm a prerrogativa acima, isto é., os sujeitos às anuidades.

Foi obtida uma nova quase unanimidade, 16 respostas positivas à pergunta sobre se a cobrança de anuidade é informada, uma negativa e uma “às vezes”. Foram feitos alguns comentários sobre a necessidade do foco na utilização efetiva da função crédito, a qual dilui a anuidade e também a possibilidade de parcelamento da mesma. Foi lembrada também, assim como no produto anterior, a quase que obrigatoriedade de se informar sobre a anuidade sob pena de se perder o cliente por falta de transparência.

6. No produto específico PREVIDENCIA PRIVADA, você informa ao cliente acerca da incidência de taxas de carregamento, taxas de administração e taxas de saída.

Sim Não às vezes

A 6ª questão refere-se ao terceiro de nossos produtos foco neste breve estudo: a previdência privada. Pergunta-se acerca das taxas de carregamento, de administração e taxas de saída, que são os maiores empecilhos para sua venda.

Os colegas respondentes desta vez dividiram-se entre o “sim” – informa o cliente e o “não” e “às vezes”. Foram 10 respostas afirmativas, 02 negativas e 06 às vezes. Considera-se que houve bastante sinceridade nas respostas. O produto abordado é de grande importância estratégica para todos os bancos, pois cria um vínculo duradouro entre a

instituição e o cliente, sendo que todos eles embutem as taxas acima, com mais ou menos ênfase, podendo ser este o critério para definição da venda. Note-se que os clientes que procuram por conta própria este produto, normalmente já estão cientes das taxas e estão fazendo algum tipo de comparação entre as taxas do BB e as de outra instituição.

Notou-se que alguns funcionários informam acerca dessas taxas somente quando percebe que o cliente está ciente das mesmas. Acredita-se que, no futuro, este tipo de atitude de falta de transparência acabará se voltando contra o próprio funcionário que efetuou a venda e conseqüentemente contra a instituição em que trabalha. Apenas para corroborar o que se pretende mostrar, diríamos que casos de falta de transparência existem, mas são praticados por uma ínfima minoria. Ainda não se está aqui pretendendo aqui julgar se este tipo de atitude é certo ou errado.

7. Você deixou de efetuar a venda de algum produto por ter dado todas as informações disponíveis?

Sim Não Em caso afirmativo, por quê?

Na questão 7 pergunta-se se o colega deixou de vender algum produto por ter dado todas as informações disponíveis. Novamente os respondentes se dividiram. Houve 10 respostas positivas e 08 negativas para a questão.

Depreende-se que o cliente muitas vezes só quer levar vantagem, como foi lembrado por alguns, e quando percebe o ônus do negócio, desiste. Continua-se com a firme convicção de que mais vale uma venda bem feita, com transparência, do que uma com omissão de informações que futuramente se voltará contra a instituição, seja através de uma reclamação ou até a perda do cliente. Haverá a quebra da confiança.

8. Você já efetuou alguma venda justamente por ter “aberto o jogo” sobre o produto, angariando a confiança do cliente? Sim Não

Se afirmativo, comente:

A questão 8, em antítese com a 7, perguntava se justamente por ter “aberto o jogo” adquiriu a confiança do cliente e por isso mesmo realizou a venda. E desta vez obteve-se uma quase unanimidade positiva (17 respostas). Sim, quando você abre o jogo para o cliente vai adquirir sua confiança, pois se existem ônus, as outras instituições também os têm. Aí entra o diferencial do Banco do Brasil como muitos lembraram.

Foram principalmente lembrados nesta questão os produtos de previdência e capitalização como os mais suscetíveis a essa gama de informações e que, na maioria das vezes, são vendidos baseados na confiança que o cliente adquiriu ao longo do tempo. A partir da confiança que o cliente deposita no vendedor, o mesmo poderá fazer comparações com outras instituições e se lhe informar alguma desvantagem, mesmo assim procederá à venda, justamente pela confiança adquirida.

9. Qual sua estratégia para atingir suas metas de vendas de produtos?

A 9ª questão é bastante subjetiva. Pergunta-se qual é a estratégia do vendedor para atingir suas metas de vendas. Apesar de subjetiva, basicamente todos responderam que o importante é oferecer o produto.

As agências, comumente, adotam a estratégia de foco no produto, isto é, precisam vender certa quantidade de um produto específico para atingir a meta daquele produto. Daí avalia-se o cliente para verificar sua potencialidade para tal produto. O Banco possui ferramentas bastante objetivas para detectar estes perfis.

10. Você considera que a necessidade do cumprimento de metas o induz a omitir informações relevantes sobre um produto? () Sim () Não

Se afirmativo, comente

A 10ª décima questão aborda sobre se a necessidade do cumprimento de metas induz o vendedor a omitir informações relevantes sobre um dado produto. Aqui cabe um parêntese: o cumprimento de metas é uma exigência do mercado atual. Quem não as tiver ficará alijado da concorrência. Se concordamos com esta busca incessante e muitas vezes

desleal é o que se pretende com esta questão. Obteve-se uma maciça adesão à resposta negativa (15 respostas – 83%), isto é, os vendedores do BB não se deixam influenciar, ou melhor, subjugar, pelo atingimento de metas em detrimento da ética. Consideram, corroborando respostas anteriores, que a transparência é essencial para adquirir a confiança do cliente. Novamente, não se tem porque duvidar das respostas.

11. Você costuma oferecer ao cliente algum produto do Banco usando a prerrogativa de que ele está utilizando os créditos do Banco (o CDC, por exemplo)?

Sim Não

Em caso afirmativo, comente

A 11ª questão pretende abordar, ao menos intrinsecamente, sobre a “venda casada” perguntando se o vendedor oferece produtos ao cliente utilizando-se da prerrogativa de que o mesmo esteja utilizando créditos do banco (como algum tipo de CDC-Crédito Direto ao Consumidor), por exemplo. Houve uma divisão quase igualitária de respostas. Dez vendedores responderam que não utilizam tal prerrogativa, enquanto os outros 8 responderam que sim, mas enfatizando claramente que procura não caracterizar a “venda casada”, a qual, sabe-se, é proibida por lei, mas sim para benefício do próprio cliente, em que seja mais vantajoso para ele “trocar” uma dívida (cheque especial ou cartão de crédito, por exemplo) por uma com juros menores (qualquer CDC).

Depreende-se, mais ou uma vez, que os funcionários do BB procuram seguir as normas éticas da empresa e principalmente as da própria consciência.

12. Qual a sua opinião pessoal acerca de, deliberadamente, omitir aspectos que possam dificultar a venda de um produto?

Na 12ª questão pede-se a opinião pessoal de todos sobre a omissão deliberada de informações que possam dificultar a venda de um produto. A questão visava corroborar as questões 4, 5 e 6 sobre a venda de produtos específicos e seus ônus. Novamente tivemos opiniões totalmente contrárias a tal prática.

Todos lembraram que é imperioso ser ético, transparente, a fim de angariar a confiança do cliente. Venda mal realizada é perda de cliente potencial no futuro. A falta de transparência acarretará reclamações futuras prejudicando a imagem pessoal do vendedor e por extensão da própria instituição.

13. O Banco possui um Código de Ética. Você o conhece?

A última questão perguntava simplesmente se os colegas tinham conhecimento da existência de um código de ética do Banco do Brasil. Todos responderam que sim. Todos procuram seguir o código de ética institucional e o pessoal.

Alguns colegas fizeram considerações pessoais no final do questionário enfatizando a necessidade de se conhecer o produto e acreditar que se está vendendo algo útil ao cliente sem forçar a barra, visando a satisfação do cliente aliada ao atingimento de metas. Igualmente foi lembrada a carência de treinamentos específicos para vendedores .

Duas considerações finais chamaram a atenção: uma delas lembra da diferença entre “vendedores” e “prestadores de serviços”. Defende que a tendência atual, como também já foi comentado, para seguir o mercado, é que todos sejam vendedores. A outra opinião que chamou a atenção é sobre a posição hipócrita do banco que levanta a bandeira da ética, mas simultaneamente, induz o funcionalismo a realizar vendas que nem sempre primam pela ética.

O funcionário “pegou” exatamente a abordagem que pretendemos trazer. Todos, e as respostas dadas atestam isso, procuram agir dentro das normas éticas pessoais e institucionais, mas o próprio banco cria metas muitas vezes inatingíveis que exigem a transgressão de algumas normas para tentar alcançá-las. Esse “dilema ético” cria insatisfações, pressões e conseqüentemente stress, um dos grandes problemas do mundo moderno.

4.2 – Questionário II

A outra parte do trabalho consistia em distribuir a clientes e usuários do banco (anexo 2) questionário contendo 7 questões que abordavam, sinteticamente, a satisfação do

cliente com o atendimento do BB de uma maneira geral e de forma particular a sua satisfação com a disponibilização de informações sobre produtos bancários.

Foram igualmente distribuídos 20 questionários e obtidos 17 respostas. Novamente o critério para a escolha dos clientes/usuários respondentes foi qualitativa, tendo em vista o objetivo que foi proposto. A seguir, serão analisadas, uma a uma, as questões propostas.

1. Quais os produtos/serviços do banco que utiliza?

80% dos respondentes informaram possuir conta corrente, 50% têm conta poupança e algum tipo de seguro, 30% mencionaram título de capitalização (OUROCAP) e cartão de crédito e 20% citaram previdência (BRASILPREV), débito automático, empréstimos e aplicações. Relevando-se alguns naturais esquecimentos, tem-se uma boa amostragem dos perfis dos clientes entrevistados.

2. Você adquire produtos bancários baseado na confiança que tem no funcionário/vendedor ou procura, sempre obter todas as informações disponíveis ?

As respostas, de modo geral, foram uma mescla entre a obtenção de informações disponíveis com as informações dos funcionários. Os clientes entrevistados, em sua maior parte, demonstraram plena confiança nas informações prestadas pelos funcionários.

3. Você já se sentiu enganado por ter adquirido algum produto do Banco e somente depois soube de taxas, tarifas ou outros ônus que não lhe foram informados no ato da venda? () Sim () Não

Em caso afirmativo: Qual produto?

Qual informação foi omitida?

Qual foi sua reação? () somente reclamou

() cancelou a compra do produto

- () pensou em encerrar a conta
- () encerrou a conta e trocou de banco

Neste quesito tivemos um surpreendente número de respostas negativas – 12 pessoas (70%) enquanto que 30% - 5 pessoas citaram que já se sentiram enganadas pelo menos uma vez. Reclamaram de taxas de BRASILPREV, cartão de crédito, empréstimos e de manutenção de conta, sendo que um cliente reclamou que não foi avisado sobre o resgate antecipado de OUROCAP com desconto.

Numa 2ª etapa da mesma pergunta, questiona-se qual a atitude tomada quando se sentiu enganado. Das 5 pessoas que assim se sentiram, três pensaram em encerrar a conta (foram demovidos da idéia após os necessários esclarecimentos dos funcionários), um cancelou a compra que havia feito (BRASILPREV) e a outra pessoa encerrou a conta. Em contato posterior com esta última, soube-se que a pessoa se sentiu ludibriada por outra instituição financeira onde também mantinha vínculo e após sentir-se enganado encerrou a conta e centralizou suas operações no Banco do Brasil. As respostas acima demonstram que a grande maioria dos entrevistados está satisfeita com o nível de informação prestado pelos funcionários do banco e que foram contornados os problemas com aqueles que, de alguma forma, sentiram-se prejudicados.

4. Você acredita que o funcionário do Banco normalmente lhe esclarece todas as dúvidas, presta todas as informações sobre o serviço bancário que lhe é solicitado?

A 4ª questão remete novamente sobre a confiança do cliente nas informações prestadas pelos funcionários, 13 clientes afirmam que, a seu ver, suas dúvidas sempre foram sanadas a contento pelos funcionários, enquanto que duas pessoas afirmaram que “nem sempre”, enquanto que um cliente detectou que os funcionários poderiam ser mais preparados para melhor informar e outro reclamou de omissão em informações para que pudesse viabilizar algumas transações.

5. Você acha que o atendimento do Banco, referente a informações de produtos e serviços pode ser melhorado? Em caso afirmativo, quais as sugestões de melhora?

A 5ª questão pede sugestões para a melhoria de informações de produtos e serviços. De maneira geral, os clientes estão satisfeitos, mas que todo o sistema pode ser melhorado, ressaltando ser esta uma obrigação da instituição e seus funcionários. Dentre algumas sugestões/reclamações cabe destacar duas reclamações referentes a atendimento nos caixas, quanto ao tempo de permanência na fila, falta de caixas e priorização de serviços internos (processamento de envelopes) em detrimento ao atendimento da fila. Melhor comunicação, agilidade, preparação, sinceridade e contratação de mais funcionários foram algumas sugestões.

6. Ao procurar o Banco para obter informações acerca de um produto ou serviço que necessite, foram oferecidos outros produtos?

A 6ª questão procura provocar o cliente sobre a popular “venda casada”, isto é, pergunta aos clientes se lhe foram oferecidos produtos diversos de seu objeto naquele momento. A grande maioria respondeu que sim, mas não se percebe nas respostas nenhuma reclamação que caracterizasse algum tipo de pressão por reciprocidade.

Nas respostas parece que a oferta de produtos diversos é considerada até uma obrigação do funcionário.

7. Como você se sente diante da oferta de canais alternativos de atendimento, tais como : auto-atendimento, internet, CABB:

- () pressionado
- () utiliza normalmente, a fim de ganhar tempo
- () prefere ser atendido por uma pessoa
- () ludibriado, pois está pagando tarifas e fazendo o trabalho de um funcionário
- () outra opinião:

Mais da metade dos clientes acha normal, pois otimiza o seu tempo; 30% - 5 clientes prefeririam ser sempre atendidos por uma pessoa; 4 clientes sentem-se pressionados e/ou ludibriados quando usam os serviços de auto-atendimento.

Consideram que, como o próprio nome diz, devem ser alternativos e não obrigatórios e poderiam ao menos diminuir os custos. Aqui cabe outro parênteses a título de esclarecimento: algumas agências adotam postura bastante agressiva quanto a utilização dos canais alternativos, quando simplesmente não realizam alguns tipos de operações nos caixas. Com isso diminuem a quantidade de funcionários nos caixas, liberando-os para atuarem na área de negociação. Isto está se tornando uma postura quase em todas as agências e acarreta uma série de reclamações diárias. É uma postura ética das instituições, já que parece-nos ser uma postura geral? Os clientes/usuários não têm o direito de serem atendidos como melhor lhes convier?

Por fim, tentamos incentivar os clientes a se manifestarem em considerações. Alguns dizem estar plenamente satisfeitos com os serviços e o atendimento recebidos. Outros fizeram algumas sugestões/reclamações que cabe ressaltar: O atendimento humano foi lembrado como essencial por alguns. Um considerou que o banco deliberadamente não quer o cliente no banco e sim fazendo todas as suas operações via internet. Outro sugeriu atitude na contramão do mercado, isto é, contra a automação bancária e investimento na mão de obra a fim de estreitar o relacionamento com o cliente. Houve sugestão para apresentação de vídeos oferecendo produtos nas agências. E houve, é claro, reclamação e sugestão para aumentar a quantidade de caixas, visando diminuir as filas e também para diminuição das taxas bancárias.

4.3 - Resultados

Durante o trabalho de análise dos resultados, foram destacados alguns aspectos que corroboram nossa opinião e também muitos dos conceitos emitidos por especialistas na questão de ética nas organizações: a importância da transparência nas informações, a fim de adquirir a confiança do cliente.

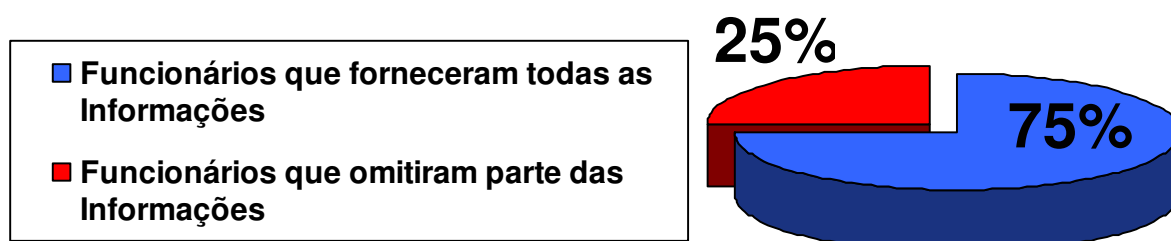
Os funcionários do Banco do Brasil, normalmente adotam postura ética positiva relacionada à prestação de informações relacionadas aos produtos e serviços que oferecem e, em contrapartida, assim são vistos pelos clientes que se utilizam dessas informações. Ao menos é o que se depreende das respostas obtidas. É claro que exceções de postura correta existem, motivadas principalmente pela tentativa de cumprimento de metas, que muitas vezes, mostram-se inalcançáveis em condições normais.

As expressões respeito, sinceridade, educação (ser bom ouvinte) foram bastante utilizadas. Teve-se também uma queixa quanto ao baixo investimento do banco na preparação e treinamento em estratégias de vendas e conhecimento dos produtos e serviços do banco. Quanto a este comentário, embora isolado, é importante tecer uma opinião: concordamos com a opinião apenas no que concerne à falta de treinamento, mas o banco disponibiliza todas as ferramentas para o conhecimento de cada produto e serviço, mostrando a potencialidade dos mesmos e também do público alvo (os clientes). Mas a forma de abordagem ao cliente depende de cada vendedor, residindo aí a carência na preparação e treinamento para otimizar a utilização destas ferramentas.

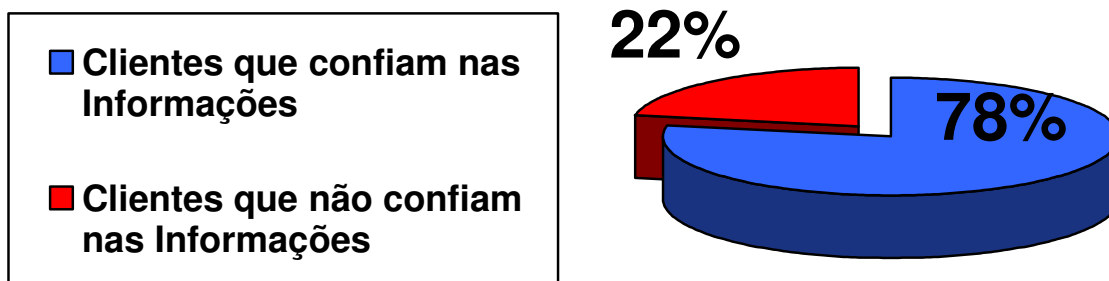
4.3.1 Gráficos

Podemos sintetizar os resultados obtidos nos 2 gráficos a seguir.

Analisando todas as respostas às questões formuladas aos funcionários e nos atendo àquelas específicas sobre a prestação de informações claras aos clientes acerca da peculiaridade de cada produto chegamos à média de 75% de funcionários que dizem “dissecar” todo o produto ao cliente enquanto que outros 25% que admitem que, por vezes, omitem informações, o fazem somente porque o cliente não pergunta.



Para chegarmos a este resultado, analisamos as respostas dos clientes que, de maneira geral, confiam nas informações prestadas pelos funcionários, mas que, ao mesmo tempo, tiveram motivos para reclamar ou se sentir prejudicado pela falta de alguma informação. O resultado foi coerente com o anterior: 78% dos respondentes demonstrou confiança nas informações dos funcionários do Banco, enquanto que 22% têm alguma objeção, pois já se sentiu em alguma ocasião enganado ou prejudicado pela falta de alguma informação específica.



5. Contribuições e Conclusões

5.1 Resultados

Conforme demonstrado na análise dos resultados do questionário 1 – dirigido aos colegas que atuam na área negocial do Banco e questionário 2 – dirigido a clientes e/ou usuários do Banco do Brasil, foi verificado que os colegas em sua grande maioria e na medida do possível, mantêm uma atitude ética diante do paradoxo com o atingimento de metas, informando aos clientes todos os dados disponíveis acerca dos produtos e serviços com o intuito de angariar sua confiança e manter o relacionamento com os mesmos. O Banco do Brasil e seus funcionários são vistos também desta maneira pelos clientes: como uma instituição responsável, com funcionários confiáveis. As ressalvas ficam por conta de um melhor atendimento nos caixas do Banco.

Não foi percebida pelos clientes uma atuação deliberada dos funcionários no sentido de tentar colocar produtos na negociação como reciprocidade pela utilização de algum crédito do Banco. É necessário muito cuidado com esta questão, pois a “venda casada” é vedada, sujeitando o Banco às sanções da lei quando for caracterizada tal intenção. A oferta de outros produtos é vista, pelos clientes, até como uma obrigação dos funcionários na tentativa de ajudá-los a encontrar soluções para seus problemas.

5.2 Objetivos

Para ilustrar, temos a história de um colega que foi procurado, no ano de 2001 no interior do estado, por um cliente que tinha uma grande soma para aplicação e solicitou consultoria a este colega acerca de um fundo de ações que estava rendendo 5% ao mês (note-se que em 2001 a inflação já era baixa e 5% era uma excelente taxa). O colega, apesar de naturalmente ficar ansioso pela quantia envolvida, recomendou-lhe prudência. O cliente não efetuou a operação. No dia seguinte, o cliente voltou ao Banco, dizendo que não sentiu segurança nas informações do colega e efetuou a operação com outro Banco, pois o gerente do concorrente garantiu-lhe que não havia riscos de perder dinheiro. Alguns meses depois,

o mesmo cliente voltou à agência, procurando o colega e trazendo a quantia que havia sobrado de sua aplicação para o Banco do Brasil, pois já havia perdido uma grande soma. Até hoje, o colega acompanha a aplicação do cliente. Até hoje ela está no Banco do Brasil, pois o colega angariou a confiança do cliente. Esta confiança, este relacionamento, esta transparência que pode e deve ser explorada estrategicamente como vantagem competitiva.

Repetimos, a seguir uma afirmação de Norman Bowie que consideramos emblemática para corroborar nossas conclusões: “os lucros, como a felicidade, tendem a ser mais facilmente obtidos quando NÃO buscados. Se você quer ser feliz, precisa não buscar a felicidade, mas outras metas, como qualidade e confiança, e preocupar-se com elas de maneira conscienciosa. Assim sendo, quanto mais um negócio busca conscientemente obter lucros, menos provável é que os consiga”. Tal afirmação pode ser complementada pela de Drucker: “só há uma definição válida do objetivo empresarial: criar um cliente”.

Por analogia, cremos que para atingir as metas (muitas vezes inalcançáveis), não devemos aviltar-nos eticamente. Mesmo que não consigamos atingi-las, ao menos nossa consciência estará tranqüila.

5.3 Limitações

Alguns dos objetivos propostos não foram concretizados. A análise crítica de propagandas e campanhas publicitárias de instituições financeiras, a fim de detectar eventuais enganações e principalmente omissões não foi efetuada por absoluta falta de tempo.

Temos em mãos, inclusive, o código de ética do Banco Itaú, muito mais completo e complexo que o do Banco do Brasil. Mas não pudemos verificar e afirmar se seus preceitos são seguidos à risca.

A análise qualitativa e quantitativa de informações oriundas do canal BB. Responde com clientes, visando detectar as principais reclamações e necessidades dos mesmos, igualmente não foi explorada a fundo, tendo em vista que o setor responsável no Banco, não possui uma estatística confiável sobre a incidência de reclamações sobre o objeto deste trabalho: a falta de informações acerca de produtos e serviços do Banco.

Informalmente, fomos informados que há uma certa incidência neste tipo de reclamação, mas há uma incidência ainda maior em reclamações sobre atendimento, notadamente no que concerne ao tempo despendido em filas nos caixas.

A maior limitação aos objetivos deste estudo é imposta pela própria empresa. A adoção de medidas restritivas ao atendimento humano nos caixas foi descrita na introdução deste trabalho. Gera uma insatisfação muito grande nos clientes e/ou usuários, mas parece ser um caminho sem volta: as agências, de um modo geral, querem o cliente se auto-atendendo em suas necessidades básicas (pagamentos, saques, depósitos, etc), a fim de que sobre tempo aos funcionários para atender às necessidades primordiais do Banco, quais sejam, as atividades negociais que têm por fim o atingimento de suas metas. Estas metas são, na maioria das vezes, difíceis de alcançar, tornando-se igualmente um fator limitante no cumprimento dos preceitos éticos.

5.4 - Recomendações

As principais lições deste estudo, conforme já mencionado anteriormente, é que o comportamento ético deve prevalecer no relacionamento com os clientes. E conforme respostas obtidas dos funcionários e dos clientes isto está acontecendo no Banco do Brasil. Este comportamento transparente, também já demonstrado, pode e deve ser utilizado estrategicamente como vantagem competitiva. Os colegas funcionários respondentes do questionário foram informados sobre a percepção dos clientes no âmbito da agência, foi descrito também na introdução deste trabalho a adoção de medidas radicais quanto ao não recebimento de depósitos, contas telefônicas, faturas de cartão de crédito e outros nos terminais de caixa internos da agência.

Após diversas argumentações, tais como o stress envolvido (não compensatório) estas medidas foram abrandadas. Hoje procura preservar-se o direito do cliente/usuário. Ele utiliza o canal que melhor lhe convier. Existe somente a orientação para que ele utilize os terminais de auto-atendimento ou outras alternativas a fim de otimizar seu tempo.

Para tal, existe sempre uma ou mais pessoas na sala de atendimento especialmente treinada para dar estes esclarecimentos.

Quanto ao objetivo principal deste trabalho - verificar se a utilização da ética, aqui subentendida como um conjunto de normas que respeitem os direitos dos consumidores/clientes pode ser explorada estrategicamente como vantagem competitiva -, acreditamos também ter sido comprovado, através de alguns depoimentos que refletem claramente ser a confiança o elo principal entre a instituição e o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES. **Politics** Trad. B. Jovert. Nova York: Modern Library, 1943.
- BOWIE, Norman. **The Profit Seeking Paradox**. In: WRIGHT, N. Dale (org). *Ethics of Administration*. Provo: Brigham Young University Press, 1988.
- CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO DO BRASIL** . Banco do Brasil/DIRES – Relacionamento Funcionalismo – Brasília -Circular 2006/000240.
- CURSO DIREITOS DO CONSUMIDOR DO BANCO DO BRASIL** – Lei 8078, de 1990 –Art 6º., incisos III e IV - 2ª ed. Junho/2001.
- DONALDSON, Thomas. **The Third Wave**, *Ethics Digest* 6, março 1989.
- DRUCKER, Peter. **What is Business Ethics?. The Public Interest** 63, primavera 1981.
- FRIEDMANN, Milton. **Capitalism And Freedom**, Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1962, p.133.
- GENDRON. **Le Questionnement Éthique de L'Entreprise dans la Literature Managériale**. Montreal. Université du Quebec à Montreal. Cahiers du Crises. N.4, 2000.
- KREITLON, Maria Priscilla. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial**. Fortaleza. Setembro 2005.
- LEISINGER e SCHMITT. **Ética e Moral**. P.18. Petrópolis. Vozes. 2001
- LEVIN, Michael. **Ethics Courses are Useless**. *New York Times*, 27 de novembro de 1989.
- PASTIN, Mark. **The Hard Problems of Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- PEDROSO, Edilberto T. **Humanizar a Administração com Sabedoria e Competência**. Rio de Janeiro, Qualitymark, p. 209 ss, 2006.
- ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. 5a. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, p.70, 1998.
- SALOMON, Robert C. **Ética e Excelência: Cooperação e Integridade nos Negócios**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2006.

WESTON, J. Fred & BRIGHAM, Eugene F., **Administração Financeira de Empresas**, 4a. ed., Rio de Janeiro. Interamericana, 1977.

WHITAKER, Maria do Carmo. **Uma Previsão que se Realizou**. Revista mensal Citi Brasil, Grupo Citi p.13 Citinews, ano 29, ed. 267, Julho 2007.

ANEXOS

Anexo I – Questionário a Funcionários

O presente questionário é parte integrante do trabalho de conclusão (monografia) do curso de MBA – Gestão de Negócios Financeiros ministrado pela universidade federal do Rio Grande dos Sul.

Solicitamos responder às questões abaixo baseado em suas experiências, suas expectativas e sua sinceridade pessoais. O sigilo das informações será preservado.

Favor devolver o questionário respondido, com a brevidade possível, para:

Ag. Coqueiros – A/C José M. Greve.

Desde já, contamos com sua colaboração e agradecemos.

1. Como você descreveria sua abordagem de venda ao cliente?

2. Você considera sua abordagem satisfatória? () Sim () Não
Em caso negativo, como poderia aprimorá-la?

3. Você costuma disponibilizar ao cliente todas as informações sobre o produto que está vendendo?

() Sim () Não () às vezes

4. No produto específico TÍTULO DE CAPITALIZAÇÃO, você informa ao cliente sobre seus baixos rendimentos?

() Sim () Não () às vezes

Comentários:

5. No produto específico CARTÃO DE CRÉDITO, você informa ao cliente sobre as anuidades?

() Sim () Não () às vezes

Comentários:

6. No produto específico PREVIDENCIA PRIVADA, você informa ao cliente acerca da incidência de taxas de carregamento, taxas de administração e taxas de saída

() Sim () Não () às vezes

Comentários:

7. Você deixou de efetuar a venda de algum produto por ter dado todas as informações disponíveis? () Sim () Não

Em caso afirmativo, por quê?

8. Você já efetuou alguma venda justamente por ter “aberto o jogo” sobre o produto, angariando a confiança do cliente? () Sim () Não

Se afirmativo, comente

9. Qual sua estratégia para atingir suas metas de vendas de produtos?

10. Você considera que a necessidade do cumprimento de metas o induz a omitir informações relevantes sobre um produto? () Sim () Não

Se afirmativo, comente

11. Você costuma oferecer ao cliente algum produto do Banco usando a prerrogativa de que ele está utilizando os créditos do Banco (o CDC, por exemplo)?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, comente

12. Qual a sua opinião pessoal acerca de, deliberadamente, omitir aspectos que possam dificultar a venda de um produto?

13. O Banco possui um Código de Ética. Você o conhece?

Outras considerações que desejar fazer:

Anexo II - Questionário a clientes e/ou usuários

O presente questionário é parte integrante do trabalho de conclusão (monografia) do curso de MBA – Gestão de Negócios Financeiros ministrado pela universidade federal do Rio Grande dos Sul.

Solicitamos responder às questões abaixo baseado em suas experiências, suas expectativas e sua sinceridade pessoais. O sigilo das informações será preservado.

Favor devolver o questionário respondido, com a brevidade possível, para:

Ag. Coqueiros – A/C José M. Greve.

Desde já, contamos com sua colaboração e agradecemos.

1. Quais os produtos/serviços do banco que utiliza?

2. Você adquire produtos bancários baseado na confiança que tem no funcionário/vendedor ou procura, sempre obter todas as informações disponíveis?

3. Você já se sentiu enganado por ter adquirido algum produto do Banco e somente depois soube de taxas, tarifas ou outros ônus que não lhe foram informados no ato da venda?

() Sim () Não

Em caso afirmativo: Qual produto?

Qual informação foi omitida?

Qual foi sua reação? () Somente reclamou

() cancelou a compra do produto

() pensou em encerrar a conta

() encerrou a conta e trocou de Banco

4. Você acredita que o funcionário do Banco normalmente lhe esclarece todas as dúvidas, presta todas as informações sobre o serviço bancário que lhe é solicitado?

5. Você acha que o atendimento do Banco, referente a informações de produtos e serviços pode ser melhorado? Em caso afirmativo, quais as sugestões de melhora?

6. Ao procurar o Banco para obter informações acerca de um produto ou serviço que necessite, foram-lhe oferecido outros produtos?

7. Como você se sente diante da oferta de canais alternativos de atendimento, tais como: auto atendimento, internet, CABB:

pressionado

utiliza normalmente, a fim de ganhar tempo

prefere ser atendido por uma pessoa

ludibriado, pois está pagando tarifas e fazendo o trabalho de um funcionário

outra opinião: _____

Outras considerações que desejar fazer:
