

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

Wilian Rafael Fontoura

**ÉTICA EMPRESARIAL: DISCREPÂNCIA ENTRE CÓDIGO DE ÉTICA FORMAL E
PRÁTICAS NEGOCIAIS BANCÁRIAS**

**Porto Alegre
2019**

Wilian Rafael Fontoura

**ÉTICA EMPRESARIAL: DISCREPÂNCIA ENTRE CÓDIGO DE ÉTICA FORMAL E
PRÁTICAS NEGOCIAIS BANCÁRIAS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador(a): Rafael Kruter Flores
Coorientador(a): Adriana Paz Nunes

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Fontoura, Wilian Rafael

Ética empresarial: DISCREPÂNCIA ENTRE CÓDIGO DE
ÉTICA FORMAL E PRÁTICAS NEGOCIAS BANCÁRIAS /
Wilian Rafael Fontoura. -- 2019.

60 f.

Orientador: Rafael Kruter Flores.

Coorientadora: Adriana Paz Nunes.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Especialização em Gestão Pública, Porto
Alegre, BR-RS, 2019.

1. Ética. 2. Ética empresarial. 3. Código de ética.
4. Ética bancária. 5. Desvios éticos. I. Flores,
Rafael Kruter, orient. II. Nunes, Adriana Paz,
coorient. III. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS
com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Wilian Rafael Fontoura

ÉTICA EMPRESARIAL: DISCREPÂNCIA ENTRE CÓDIGO DE ÉTICA FORMAL E PRÁTICAS NEGOCIAIS BANCÁRIAS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em 31 de maio de 2019.

Banca Examinadora

Examinador: Clézio Saldanha

Examinador: Rogério Faé

Orientador: Rafael Kruter Flores

Coorientadora: Adriana Paz Nunes

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente que oportunizaram esse momento.

Ao meu orientado Rafael Kruter Flores pelo suporte no pouco tempo que nos coube, pela dedicação e pelas correções.

A todos que direta ou indiretamente fazem parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

A ética é tema em destaque no cotidiano do homem moderno, para as empresas sobretudo, não se trata apenas de uma voga passageira, mas também de um diferencial competitivo para aquelas que conseguirem manter um posicionamento bem avaliado pelo mercado. A ética bancária favorece os relacionamentos duradouros de longo prazo ao satisfazer as necessidades dos clientes e usuários e isso tem despertado os interesses dessas organizações em criar e atualizar códigos de ética voltados aos seus colaboradores. Apesar das formalidades trazidas pelos códigos há instituições onde os colaboradores não seguem os ditames éticos propagados, o incentivo pelo desvio ético pode advir dos próprios líderes e administradores, sendo assim, esse trabalho investiga as principais causas que levam o administrador de uma agência bancária a fomentar práticas antiéticas no trato com clientes, contrariando assim as normas éticas pré-estabelecidas. As respostas a esse questionamento vieram através de uma pesquisa via questionário com os próprios colaboradores da instituição financeira estudada, os dados tratados apontam basicamente como geradores o excesso de metas e o receio de rebaixamento de cargo. As sugestões para minimizar esse quadro passam por simples treinamentos e revisão de produtos e serviços, até a revisão conjunta de objetivos e metas.

Palavras-chave: Ética. Ética empresarial. Ética bancária. Código de ética.

ABSTRACT

Ethics is a prominent theme in the daily life of modern man, not a passing vogue, but a competitive differential for organizations that manage to maintain a position well evaluated by the market. Banking ethics favors long-term relationships by satisfying the needs of customers and users and this has awakened the interests of these organizations in creating and updating codes of ethics aimed at their employees. Despite the formalities brought by the codes, there are institutions where employees do not follow the ethical dictates propagated, the incentive for ethical deviation can come from the leaders themselves and administrators, and this work investigates the main causes that lead the administrator of a bank branch to foment unethical practices in dealing with clients, thus contravening pre-established ethical norms. The answers to this question came through a questionnaire survey with the employees of the financial institution studied, the data treated basically show as generators the excess of goals and the fear of demotion of charge. The suggestions to minimize this situation go through simple training and review of products and services, until the joint review of objectives and goals.

Keywords: Ethic. Business ethics. Bank ethics. Code of ethics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 5.1 – Comparativo de sexo versus faixa etária	29
Figura 5.2 – Demonstrativo de Escolaridade.....	29
Figura 5.3 – Tempo de serviço bancário	30
Figura 5.4 – Conhecimento percebido do código de ética do Banco Z	31
Figura 5.5 – Clareza, abrangência e precisão do código de ética do Banco Z	31
Figura 5.6 – Busca por atualização sobre o código de ética	32
Figura 5.7 – Percepção do esforço de difusão do código ético	33
Figura 5.8 – Percepção teoria versus prática ética	35
Figura 5.9 – Coação psicológica	36
Figura 5.10 – Ética como dificultadora de negócios	38
Figura 5.11 – Questão: você já foi antiético para concretizar um negócio?	38
Figura 5.12 – Represálias ocasionadas pelo não atingimento de metas	39
Figura 5.13 – Atendimento de necessidades com produtos e serviços bancários	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 – Respostas recebidas ao questionamento: na sua opinião, qual a principal causa que leva o administrador da agência a incentivar práticas antiéticas?41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
BACEN	Banco Central do Brasil
VW	Volkswagen
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do problema de Pesquisa.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 A ética aplicada às empresas.....	17
2.2 Compliance corporativo.....	20
2.3 Desafios da ética em empresas de grande porte	23
3. OBJETIVO GERAL	26
3.1 Objetivos específicos	26
4. METODOLOGIA.....	27
5. ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA	28
5.1 Apresentação dos resultados obtidos	28
6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	43
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPOSTO	49

1. INTRODUÇÃO

Falar em ética e valores morais dentro de uma organização é imperioso como o resultado ou os lucros o são para uma empresa com fins lucrativos, a ética cuida das práticas sociais, em síntese, esse conceito, muitas vezes de difícil explicação, é uma ciência que analisa valores e princípios morais de pessoas individualmente ou em grupos. A ética busca descobrir o que está por trás do modo de agir das pessoas, além disso preocupa-se em estabelecer formas mais convenientes de ser e fazer. O bem e o mal, são palavras que possuem aparentemente fácil significação, contudo, os valores trazidos por esses termos não têm caráter absolutista e podem apresentar variações de pessoa para pessoa ao longo de gerações. A ética trata de acompanhar essa transformação e evolução ocorrida ao longo de anos e as ações das pessoas são definidas individualmente, mesmo que o indivíduo esteja em grupo, pois fazem parte de uma escolha, de um raciocínio e reflexão particular. Diferentemente do restante dos seres vivos, o homem é capaz de criar, inventar, aprender e escolher como trilhará sua rota de vida, essas escolhas, às vezes muito simples e automáticas e às vezes complexas e prolongadas são objeto de observação da ética.

Dentro desse cenário de estudo, um ramo relevante e abrangente é a ética empresarial destinada às empresas, profissionais e clientes que se relacionam em um processo de consumo influenciado por diversos fatores e interesses muitas vezes opostos e conflitantes. Essa ramificação observa os valores que uma empresa demonstra e os seus princípios dentro da sociedade. A ética é vital para a boa imagem da organização perante o público interno e externo, seja ela do setor público ou privado. Empresas éticas e transparentes são reconhecidas e possuem credibilidade no mercado, viram referência, atraem clientes, investidores e profissionais. Este trabalho, portanto, trata da ética bancária em uma agência de um banco público no estado do Rio Grande do Sul.

O documento empresarial que uniformiza e torna formal os preceitos éticos dentro de uma organização é conhecido como código de ética, nele constam informações, valores e atitudes que espera-se, sejam conhecidos e respeitados por todos, porém sabe-se que não basta a existência de uma lei para que ela seja cumprida, assim como não basta a existência do código ético para que seus preceitos sejam seguidos. Há distorções e desvios por motivos diversos, são inúmeros fatores que podem levar

a uma interpretação equivocada ou até mesmo direcionada para interesses pessoais. O objetivo aqui pretendido é reunir dados e informações com o propósito final de responder ao seguinte problema de pesquisa: Por que se observa discrepância entre o código de ética formal propagado pelo Banco Z e as práticas negociais estimuladas pelo administrador da agência da cidade de Parobé?

Para isso, o estudo foi executado através de um questionário voluntário e estruturado com 17 questões que coletaram as informações pertinentes ao público estudado e suas opiniões acerca de questões chave que auxiliaram no entendimento das causas geradoras do problema. A amostra selecionada é representativa dos funcionários concursados, empregados públicos, que fazem parte do quadro funcional da agência de Parobé, local onde o problema de pesquisa foi originariamente identificado de forma empirista e teve-se o desejo de trabalhá-lo. O nome da instituição financeira onde aplicou-se o questionário foi suprimido por impedimento da mesma e os dados obtidos foram tratados de forma genérica no intuito de preservar o sigilo imposto pelo banco. As contribuições que este trabalho apresenta por final passam por sugestões de pesquisas complementativas que visam aprofundamento em problemas encontrados durante seu andamento, mas mais que isso trazem um norte que a empresa pode tomar para melhorar suas práticas internas, suas políticas definidoras de metas, o treinamento de seus administradores e seu relacionamento com os servidores e clientes.

1.1 Definição do problema de Pesquisa

A ética como um ramo da filosofia, é termo de origem grega, *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa), apresenta-se como um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana, pode ser entendida como equilibradora do funcionamento social e está constantemente em construção com base em valores históricos e culturais. Como se trata de um assunto cada vez mais comentado na sociedade, as pessoas e empresas em geral têm demonstrado interesse e aprofundamento nesse tema, visto ser de caráter competitivo e primordial para as instituições que operam em um mercado exigente e com público bem informado. Apesar de diariamente noticiarem-se nas mídias de comunicação casos e escândalos em que a postura e a conduta de líderes e prestadores de serviços públicos/privados é colocada em dúvida ao comparar-se com valores socialmente tidos como corretos

e bem vistos por um grupo, a busca pela ética empresarial tem crescido nos últimos anos.

Contudo, o humano não nasce sabendo ser ético, a criança aprenderá e construirá sua ética à medida que se desenvolve e entra em contato com seus grupos de relacionamento, sendo assim, o processo de humanização engloba a ética, a moral e outros saberes modeladores. Uma das características do ser ético é a sensibilidade emocional e a capacidade para ouvir o que lhe diz seu interior, ou seja, é a competência para saber separar o que é emoção e o que é razão. Nesse sentido, há uma distinção que se faz necessária entre ética e moral, pois esses termos não são sinônimos e não devem ser usados de modo indiscriminado.

Enquanto a moral é fruto de toda a cultura vigente e compreende um conjunto de regras eleitas como necessárias para a manutenção da convivência dos membros da sociedade, a ética, por sua vez, é parte da filosofia e estuda a moral, ela reflete e também pode questionar as regras morais vigentes fazendo uso de uma reflexão pessoal.

Chaui (2005) sintetiza que para filósofos gregos e romanos, havia três aspectos principais na ética: O racionalismo, que entendia que a vida virtuosa é agir em conformidade com a razão, que conhece o bem, o deseja e guia a vontade até ele; o naturalismo, onde a vida virtuosa era agir em conformidade com a natureza ao redor, com o cosmos, e com a nossa própria natureza; e a inseparabilidade entre ética e política, referindo-se à conduta do indivíduo e os valores da sociedade. Em síntese, a moral já está estabelecida previamente na sociedade através dos mandamentos e comportamentos aceitos, e a ética trata de princípios, é o juízo próprio, a reflexão de valores capaz de questionar a moral em busca de uma condição mais justa. A moral é convenção e a ética, reflexão.

A ética também pode, por muitas vezes, confundir-se com a lei, imposição, já que esta se utiliza de princípios daquela nas suas formulações, mas acontece que ao contrário das leis, os indivíduos não podem ser obrigados pelo Estado a cumprir normas éticas e morais. No serviço público, a ética também trata das condutas dos funcionários que ocupam cargo, emprego ou função pública, esses colaboradores devem agir conforme um padrão normalmente explícito em um código ou estatuto ao qual devam manifestar a leitura, o conhecimento e a adesão, na verdade, quando uma empresa diz ser detentora de um “código de ética” ela refere-se ao seu manual texto

em que constam códigos e regras de moral, o objetivo desse código é criar a cultura ética dentro da organização.

Há alguns anos, especificamente no setor público bancário a tendência não foi diferente e exigiu que as instituições financeiras controladas pelo governo tomassem o mesmo norte que o mercado estava gradativamente tomando. Em 1990, sob a presidência de Fernando Collor, houve para o setor bancário a proibição da emissão dos chamados “títulos ao portador”, um instrumento cuja transferência dava-se por simples tradição (entrega física) do título a outra pessoa, esse título não possuía características de identificação do beneficiário e por isso dificultava as arrecadações fiscais por parte do Estado.

A alteração do Código Civil para permitir maior transparência ensejou os primeiros movimentos do mercado financeiro para um sistema mais confiável e ético. A globalização da economia e a concorrência internacional mostravam que os mercados, consumidores e Estado estavam amadurecendo e pediam mais transparência e controle das ações, eram novos anseios éticos que vinham de encontro ao famigerado vale tudo financeiro operado por muitas instituições financeiras no Brasil.

Segundo Ferreira (2000), o movimento prol ética ocorreu também em outras áreas e setores da economia, observou-se um aumento do movimento dos administradores em relação à preocupação com os danos causados pelas suas operações ao meio ambiente e à sociedade. Para Lisboa (2002), ambientalistas já estavam preocupados com os efeitos do marketing sobre o meio ambiente e com os custos de atender as necessidades do consumidor. No setor bancário, não se pode definir o movimento da busca por relações mais éticas a um único fator pois: Via regulamentação normativa/legal houve incremento de procedimentos e instruções mais transparentes; via concorrência internacional, observou-se que os bancos aumentaram sua preocupação em fornecer serviços mais satisfatórios aos seus clientes e melhoras em seus níveis de *compliance*; por fim, via mercado consumidor observou-se o crescimento de reclamações através de órgãos como o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e o Banco Central do Brasil (BACEN), era uma oportunidade para essas instituições observarem seus erros e buscarem melhorar a relação com um novo consumidor, mais exigente, informado e menos tolerante em relação a produtos e serviços que poderia vir a contratar.

Essa vertente, a ética empresarial, reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa que podem assegurar sua imagem, sua sobrevivência

e sua reputação no mercado. Quando uma organização adota e aplica a ética em seus princípios básicos, ela desenvolve potencial para crescer de maneira sustentável. Ela é vista pelos clientes como uma empresa séria e detentora de responsabilidade. Conforme Moreira (1999), são também razões para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, a geração de lucro livre, a obtenção de respeito dos parceiros comerciais, o cumprimento de dever inerente à responsabilidade social da organização. Em empresas de grande porte com atuação em diversos países e com centenas de escritórios distribuídos por diversas regiões, manter uma unicidade cultural da ética e sua efetiva aplicação em seus negócios pode ser uma tarefa dura que requer atenção do corpo diretivo e seriedade nas ações e tratativas sobre o assunto.

Dentro das empresas, especificamente dentro das portas dos bancos, há uma tensão entre as expectativas e valores individuais, as metas agressivas lançadas pelas diretorias e a necessidade do cliente em adquirir o melhor serviço bancário pelo menor custo possível. Por sua relevância, o lucro é uma das partes mais sensíveis da organização e requer cuidado e realismo para sua mensuração, o setor bancário evolui constantemente em suas políticas de controle e definição de objetivos, é tido como um dos setores mais lucrativos da economia brasileira e investidor constante de novas tecnologias, apresentando crescimento mesmo em períodos de recessão econômica. A ética do lucro é tema que frequentemente emerge no mundo empresarial, pois se a obtenção do lucro é um dos fatores advindos da satisfação dos clientes, a mensuração dos objetivos deve ser compatível com o tamanho e com a capacidade da força de trabalho e do mercado em evidência.

O mercado bancário, devido a sua importância e representatividade no desenvolvimento nacional, possui atualmente enorme regulamentação por parte de agentes nacionais e internacionais de controle e transparência. Neste sentido temos: Moreira.

O que de comum existe e o que está por trás de problemas bancários ocorridos em países emergentes como México, Venezuela, Rússia, Argentina e Turquia? O que aconteceu em episódios recentes nos países desenvolvidos como os que envolveram o tradicionalíssimo Banco Barings, na Inglaterra, e o Long Term Capital Management - LTCM, nos Estados Unidos? O que está encoberto no combalido sistema bancário Japonês, no problemático setor financeiro da Alemanha e nos prejuízos fabulosos do Citigroup, do Credit Suisse, entre outros, por conta também, dos escândalos contábeis,

envolvendo as megacorporações americanas Enron, Arthur Andersen, Xerox, Worldcom e Merck? Qual o motivo da quebra dos bancos Nacional, Bamerindus, Marka e Fonte-Cidam, no Brasil? Além de problemas peculiares a cada uma dessas instituições, o que há de comum entre elas, efetivamente, é um nível mínimo ou ausente de transparência do sistema bancário. (MOREIRA, 2003, p. 68-69)

Percebe-se que a integridade ética continua a ser um dos grandes desafios para os profissionais do setor bancário (mesmo em um ambiente de forte regulamentação). Nos bancos, em especial, é preciso uma liderança transparente, objetiva, que transcenda os manuais escritos e os discursos das diretorias e atinja também as pequenas ações do cotidiano de todos os funcionários.

O comportamento do cliente está sempre em transformação, atualmente o Brasil atravessa um período pós-crise e o consumidor está mais relutante e cauteloso do que em anos anteriores, essas são atitudes comuns em tempos de recursos escassos, que somadas à tendência mundial do consumo consciente e da reutilização podem mudar a cartilha de necessidades e a lista de compras das famílias. Apesar da tendência inegável do mercado e do nascimento de uma geração altamente conectada à informação, a agressividade na venda dos produtos bancários permanece, por muitas vezes, intimidando o cliente a adquirir serviços dos quais não tem necessidade, a famigerada “venda casada”, prática muito observada nas concessões de crédito bancário, permanece sendo aplicada pelo corpo funcional de diversas instituições financeiras. Diante da dicotomia ética no setor bancário versus metas alavancadas de lucratividade, surge um questionamento local que merece estudo face aos impactos psicológicos e financeiros constatados de forma empírica no dia a dia dos funcionários da instituição referida neste trabalho como “Banco Z”.

Logo, de acordo com a amostra de dezoito colaboradores do Banco Z da agência localizada na cidade de Parobé-RS busca-se responder ao seguinte questionamento:

Por que se observa discrepância entre o código de ética formal propagado pelo Banco Z e as práticas negociais estimuladas pelo administrador da agência da cidade de Parobé?

Optou-se por uma análise entre os colaboradores diretos da instituição que desempenham suas funções na agência em questão (excluídos terceirizados de atividades-meio e a administração), a agência é considerada de médio porte em relação a seu número de clientes e sua quantidade de funcionários, além disso apresenta-se como o local físico que reúne diariamente as 18 pessoas que influenciam e são influenciadas pelo problema de pesquisa levantado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ética aplicada às empresas

A ética empresarial pertencente ao campo da ética aplicada e liga-se diretamente com as ações humanas no meio corporativo, a aplicação duvidosa de princípios éticos em situações do dia a dia ou em situações específicas de crise tem sido tema de diversos estudos no meio acadêmico/empresarial. Esse valor essencial para a longevidade dos negócios pode, por muitas vezes, passar despercebida ou até mesmo ignorada pelo corpo funcional. A ética empresarial entrou em cena nos anos 70, inspirada nos estudos da “ética médica”, que a precederam em 10 anos e deram-lhe o nome.

Apesar do assunto não ser recente, a ética aplicada às empresas, tal como vemos hoje, não tem mais de uma década já que seus estudos consistiam basicamente em revisões científicas e teóricas além de considerações gerais sobre o caráter justo do capitalismo em uma sociedade filosófica, marcada por ideias transcendentais e pelo poder de compra da moeda. A atividade empresarial em seu sentido amplo, existe há mais de seis mil anos, quando os sumérios realizavam consideráveis trocas comerciais para a época, nesses anos, o comércio não usufruía de respeito e não tinha a relevância reconhecida como nas sociedades modernas, o comércio em geral, ao longo de grande parte da história adquiriu um status negativo.

Aristóteles, tido como um dos fundadores da filosofia ocidental e economista reconhecido por suas obras, dividiu em dois aquilo que atualmente denominamos economia, o *oikonomikos* entendido como a economia doméstica, benéfica em sua concepção e necessária no desenvolvimento e manutenção da sociedade e *chrematistike*, o escambo que tem como único objetivo a geração de lucro, para ele essa segunda economia era desprovida de qualquer virtude e seus adeptos e praticantes eram vistos como pessoas egoístas, os “parasitas” da sociedade.

O pensamento crítico em relação ao comércio passou por mudanças significativas nos anos iniciais da idade moderna, a obra “A Riqueza das Nações” de Adam Smith certificou esse novo viés tomado pela sociedade, essa mudança foi lenta, gradativa e antes mesmo de legitimar a ética empresarial, já constatavam-se registros de ofícios com regras e códigos de conduta, um ensaio para os modernos códigos de ética empresarial. A *chrematistike* de Aristóteles tornou-se a principal instituição da

sociedade moderna, com o apoio de “A Riqueza das Nações” de Smith, que em seu capítulo “A origem e o uso do dinheiro” amplia o termo comerciante a toda a população que faz o uso da troca.

Uma vez plenamente estabelecida a divisão do trabalho, é muito reduzida a parcela de necessidades humanas que pode ser atendida pela produção individual do próprio trabalhador. A grande maioria de suas necessidades, ele a satisfaz permutando aquela parcela do produto de seu trabalho que ultrapassa o seu próprio consumo, por aquelas parcelas da produção alheia de que tiver necessidade. Assim sendo, todo homem subsiste por meio da troca, tornando-se de certo modo comerciante; e assim é que a própria sociedade se transforma naquilo que adequadamente se denomina sociedade comercial. Neste caso, não poderá haver nenhuma troca entre eles. No caso, o açougueiro não pode ser comerciante para o cervejeiro e o padeiro, nem estes podem ser clientes do açougueiro; e, portanto, diminui nos três a possibilidade de se ajudarem entre si. A fim de evitar o inconveniente de tais situações, toda pessoa prudente, em qualquer sociedade e em qualquer período da história, depois de adotar pela primeira vez a divisão do trabalho, deve naturalmente ter se empenhado em conduzir seus negócios de tal forma, que a cada momento tivesse consigo, além dos produtos diretos de seu próprio trabalho, uma certa quantidade de alguma(s) outra(s) mercadorias(s) - mercadoria ou mercadorias tais que, em seu entender, poucas pessoas recusariam receber em troca do produto de seus próprios trabalhos. (SMITH, 1789, p. 81 e 82)

Já em Arruda, Whitaker e Ramos (2003) tem-se que as primeiras questões éticas voltadas ao mundo empresarial ocorreram na década de 60, em países de origem alemã, onde houve a pretensão de incluir o trabalhador nos conselhos de administração das empresas, o objetivo era dar voz e aumentar a participação dos empregados. O ensino da ética em universidades também remete aos anos 60 e 70 nos Estados Unidos com enfoque nas condutas éticas pessoais e profissionais.

No Brasil, a primeira faculdade de administração conhecida como a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) de 1941 dispunha do ensino da ética desde seu surgimento, já o Ministério da Educação e Cultura (MEC) foi responsável por sugerir, no ano de 1992, que a totalidade de cursos voltados à administração tivessem em sua grade curricular abordagens voltadas à ética. Em 1998 foi criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social sob a forma de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, o Ethos nasceu por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada e propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as instituições.

Diz-se que o fundamento do estudo ético é a natureza humana, pois é a natureza humana que emana a moralidade como uma fonte, além disso, a própria natureza do homem em sociedade dita inúmeras normas de caráter ético. O vazio ético ou a ausência de reflexão sobre as próprias ações e sobre as relações sociais torna-se extremamente gravoso à dignidade humana, esse vazio pode ser percebido nas mentiras, nas atitudes individualistas e no não cumprimento das leis que regem nossa vida em grupo. O vazio ético pode conduzir a um estado de caos social onde o egoísmo se sobressai e todas as atitudes imorais e antiéticas sejam admitidas pois nessa situação, tudo o que importa para cada um é apenas o que diz respeito a si mesmo.

Como a ética está presente em inúmeras áreas do conhecimento humano, é consensual que ela compreenda e ultrapasse os limites e definições pregadas pela filosofia, pode-se inclusive dizer que é limitante acreditar que a ética é definida definitivamente pelos conceitos gregos de sua origem. Na intenção de corroborar com o caráter disseminatório entre as ciências temos:

Vários âmbitos do saber começam a discutir as influências que este tema tem gerado no desenvolvimento humano. Enquanto a ética profissional está voltada para as profissões, os profissionais, associações e entidades de classe do setor correspondente, a ética empresarial atinge as empresas e organizações em geral. A empresa necessita desenvolver-se de tal forma que a ética, a conduta ética de seus integrantes, bem como os valores e convicções primários da organização se tornem parte de sua cultura. (ARRUDA, WHITAKER, RAMOS, 2003, P.76).

A cultura organizacional também é responsável por moldar comportamentos das pessoas, cada funcionário já entra para a organização trazendo consigo uma carga de experiências e vivências anteriores em outras instituições do mercado e da sociedade familiar, os princípios trazidos de fora orientarão eticamente o indivíduo, conjuntamente com a nova cultura ética à qual foi exposto. Um dos grandes desafios para os gestores empresariais está em combinar da melhor forma possível, as características próprias dos funcionários ao contexto ético normativo que a organização segue. Segundo Sá (2009), são virtudes básicas, mínimas, que um profissional deve ter para o exercício ético de suas atividades: zelo, honestidade, sigilo e competência.

Zelo – A presteza, a constância, o cuidado com que se desempenham as atividades profissionais são próprios de cada pessoa. Se um profissional se considera inapto para executar determinada tarefa, é mais digno declinar do convite para

assumi-la do que aceitá-la mesmo sabendo que não terá o cuidado necessário para sua execução. É, portanto, antiético aceitar uma tarefa sabendo que não a executará com o zelo necessário.

Honestidade – A fiel guarda, a confiança e a sinceridade são princípios fundamentais na prática honesta da profissão para a qual o indivíduo se prepara e decide se dedicar. Nos noticiários, diariamente vemos exemplos de pessoas de diferentes classes sociais, profissões, idades sendo confrontadas por terem se corrompido. O fato de conviver num ambiente de corrupção não significa que se deva estar de acordo nem que se deva praticar atos indignos. Nada justifica a desonestidade.

Sigilo – Ainda que não tenha sido solicitada, a necessidade do sigilo pode ocorrer. Cabe ao profissional o discernimento sobre o que pode e o que não pode revelar a outra pessoa. Profissões decorrentes das áreas do Direito, Medicina, Contabilidade, por exemplo, têm no sigilo a base da credibilidade do profissional que as exerce.

Competência – O exercício do conhecimento no desempenho de uma tarefa é essencial numa profissão da mesma maneira que é digno de louvor aquele que admite não ter competência para oferecer serviços à altura da expectativa de quem os demanda.

2.2 Compliance corporativo

Termo de origem inglesa, *compliance* é um substantivo que se origina do verbo *to comply with*, que significa “agir de acordo com”, isto é, agir de acordo com uma regra, uma lei, uma política interna. Nos últimos anos, no Brasil, o conceito tornou-se não apenas um ícone a ser seguido como uma lei, mais sim, como um objetivo diretamente ligado à anticorrupção, e é nesse sentido que as empresas criam mecanismos capazes de identificar indícios de corrupção dentro de sua organização.

Mesmo que a empresa cumpra com a lei e não se envolve em processos ilícitos ou fraudes, ela não pode garantir que nunca haverá corrupção dentro de suas paredes, pois bem, todas as empresas possuem certo número de colaboradores, e quanto maior esse número, maior serão os riscos de haver alguma forma de corrupção. Apesar das avançadas técnicas de seleção, recrutamento e desenvolvimento empregadas, nem todos contratados serão pessoas íntegras e de “boa fé”.

O programa de *compliance* nas organizações corporativas deve atuar sob proteção, evitando a prática de condutas que as exponham aos riscos legais, bem como minimizar os riscos ligados à imagem e à reputação da empresa, que estão fortemente vinculadas ao grau de confiança pública que ela inspira nos consumidores e na sociedade. Além disso, um programa de *compliance* previne comportamentos que são diferentes aos valores da empresa, identifica os riscos enfrentados por ela, desenvolve mecanismos de controle, orienta as áreas de negócios da empresa sobre as regras que devem ser seguidas, realiza treinamentos para que cada colaborador entenda os objetivos, e seu papel para garantir o sucesso da organização.

Conforme Volkov (2015), os programas de *compliance* têm duas funções principais:

- 1) Promover uma cultura positiva, ética, na empresa, construindo a marca, aumentando os lucros e o orgulho dos empregados em fazer parte dela. Isso tem reflexos externos também, porque constrói a confiança nos consumidores, fornecedores, na mídia, projetando uma boa imagem no mercado, aumentando sua atratividade para investimentos (especialmente se a empresa tiver ações em bolsa);
- 2) Proteger a empresa de riscos que vão além das investigações e ações penais, e trazem abalo à imagem e ao valor das ações da empresa no mercado, afetando ainda a cultura da empresa como um ativo que promove o comportamento ético dos altos executivos, dos gerentes e dos empregados.

Já para Coca Vila (2013), o *compliance* se ocupa também dos riscos pessoais que recaem sobre os dirigentes da empresa. *Compliance* é o conjunto de medidas tendentes a garantir que todos e cada um dos membros de uma empresa, desde o presidente do conselho de administração, até o último empregado, cumpram com os mandados e as proibições jurídico-penais, e que, em caso de infração, seja possível sua descoberta e adequada sanção.

Um ponto importante que fez com que muitas empresas adotassem o processo de *compliance* corporativo foi a criação de leis, onde fossem claras e objetivas as punições que irão ser geradas caso descumpram os valores éticos e pratiquem processos ilícitos.

No Brasil a Lei 12.846, também conhecida como Lei Anticorrupção que foi promulgada em agosto de 2013 tem como principal objetivo a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Para fins da Lei Anticorrupção, são considerados atos de corrupção aqueles destacados no artigo 5º, conforme abaixo:

I - Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - Comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - Comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - No tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - Dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais. (LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013)

Uma empresa que descumprir a Lei 12.846 de Agosto de 2013 e praticar qualquer tipo de corrupção contra a administração pública, pagará um valor alto, podendo, inclusive, leva lá à falência.

Na esfera administrativa, onde as punições serão aplicadas às pessoas jurídicas, a multa corresponde a 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício, ou não sendo possível fazer esse fracionamento, a multa passa a ser de R\$ 6 mil a R\$ 60 milhões de reais, dependendo do tamanho e do valor da empresa, incluindo nesse sentido à gravidade da infração (disponível no Art. 7º da Lei 12.846).

Já na esfera judicial, o texto legal prevê que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

- 1-Perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;
- 2-Suspensão ou interdição parcial de suas atividades;
- 3-Dissolução compulsória da pessoa jurídica;
- 4-Proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 ano e máximo de 5 anos.

2.3 Desafios da ética em empresas de grande porte

Para Whitaker (2007), os desafios éticos de instituições podem ser vistos sob duas perspectivas não excludentes, a primeira perspectiva extrapola os limites físicos das organizações, está ligada à projeção dos seus valores para o exterior (sociedade) e se relaciona com a noção de empresa cidadã, sendo assim, sob essa perspectiva a empresa ética é aquela que respeita o meio ambiente, realiza benefícios para a comunidade e promove ações de sustentabilidade. A segunda perspectiva trata do relacionamento mantido com o público interno da organização, com executivos, acionistas, empregados, fornecedores. Sob essa ótica, os esforços são direcionados para a criação de um sistema que assegure um modo ético de ser e operar, respeitando os preceitos éticos da organização e os princípios do direito e da moral.

Como desafio constantemente presente, o desvio da conduta ética apresenta-se como a prática de atos intencionais e deliberados que resultam na violação dos valores e das regras organizacionais. Consequentemente há uma oneração de ativos como recursos financeiros e de imagem institucional. Os desvios de conduta e as causas motivadoras são de variados tipos, considerando Ferrell e colaboradores (2001), esses desvios éticos se classificam em:

Conflito de interesses: o indivíduo tem de optar entre promover seus próprios interesses, os interesses da empresa ou os interesses de outro grupo;

Honestidade e equidade: optar entre agir em consonância com as leis e regulamentos de modo a não prejudicar clientes, consumidores, concorrentes e empregados com fraudes, apresentação enganosa de produto e coação ou agir de modo a violá-los;

Comunicações: agir de modo a não ocultar fatos, divulgar mentiras e alegações exageradas; e,

Relacionamentos: optar, nos relacionamentos da empresa, entre manter o sigilo, o cumprimento de responsabilidades e evitar pressões sobre outras pessoas de modo a levá-las a agir de forma antiética, ou agir de modo inverso ao preconizado pelos padrões éticos.

Os fatores que podem motivar o desvio da conduta ética são inúmeros considerando a diversidade humana e cultural, porém para Assad (2007) há três fatores que costumam aparecer com maior frequência dentro das organizações, são eles: De ordem financeira; percepções desfavoráveis sobre o ambiente de trabalho; e, questões subjetivas, que caracterizam as atitudes e a predisposição do empregado para cometer tais atos (personalidade).

Em algumas situações a ética é relativizada dentro da própria organização justamente por aqueles que deveriam propaga lá e defende lá, o líder organizacional tem um papel importantíssimo na tarefa de estimular valores éticos entre sua equipe, nesse sentido Bedani (2008) defende que os desvios éticos no nível institucional estão relacionados com os valores priorizados pela própria cultura de cada organização uma vez que esses valores orientam comportamentos e ações dentro do contexto organizacional. Assim, em sintonia com seus valores, as organizações (e consequentemente seus colaboradores) adotariam posturas e práticas que variariam do respeito integral e inexorável à tolerância aos desvios éticos cometidos em quaisquer níveis.

Brown e Treviño (2006), contribuem com a ideia de líder ético influenciador no momento em que discorrem que ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento de seus seguidores. Ao assumirem comportamentos pautados na honestidade e cuidado para com os outros, esses líderes despertariam sentimentos de confiança e gratidão, que seriam impulsionadores de atitudes e comportamentos positivos. As atitudes éticas da liderança são vistas diariamente

pelos colaboradores nos momentos de relacionamento, engana-se o líder que acredita que seus subordinados não fazem julgamentos acerca das suas ações e condutas, pois uma vez que essas ações podem influenciar e refletir no desempenho pessoal e profissional de todos, torna-se assunto de relevância corporativa.

Mesmo sabendo que a preponderância de uma liderança ética não basta por si só para reverter uma cultura abalada pela corrupção, o mercado já reconhece a importância de líderes com alto valor ético integralizado para preparar e desenvolver profissionais capazes de alcançar altos níveis de excelência e produtividade sem abrir mão da integridade da conduta.

3. OBJETIVO GERAL

Identificar na instituição financeira estudada, as causas que acarretam o distanciamento entre o código de ética e as práticas negociais estimuladas pelo administrador de um banco público em uma agência do interior do estado.

3.1 Objetivos específicos

Para tanto, têm-se como objetivos específicos:

Identificar a compreensão sobre o código de ética pelos sujeitos participantes da pesquisa, a partir de seus argumentos;

Investigar os desafios enfrentados pelos sujeitos participantes no tocante a atingimentos de metas versus código de ética institucional;

Propor uma reflexão a partir deste estudo sobre esta discrepância apresentada no problema de investigação;

Pontuar, por fim, as principais causas apontadas como geradoras do problema objeto de estudo.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi aplicada exclusivamente em uma agência bancária na cidade de Parobé-RS, neste trabalho não foi permitida a divulgação do nome da instituição financeira analisada devido à criticidade do tema abordado e ao sigilo dos dados levantados entre seus funcionários. Optou-se pela denominação genérica “Banco Z” como forma de preservar a legalidade da pesquisa.

Como uma pesquisa científica aplicada buscou-se a produção de novo conhecimento para uma possível intervenção futura na realidade do Banco Z visando consequentemente melhorar a situação problema ou simplesmente fenômenos em desconformidade com o já citado código de ética formal do banco. A proposta final, a depender dos resultados alcançados, poderá ser a apresentação de alternativas transformadoras das adversidades éticas que se tornarem explícitas.

A abordagem aqui adotada foi determinada pelas características mais complexas e não quantificáveis da ética empresarial, sendo o próprio pesquisador o responsável pelo levantamento e análise das informações, nesse sentido, a abordagem qualitativa trouxe os meios para a obtenção de dados que atendam aos objetivos propostos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa realizada classifica-se como explicativa ao preocupar-se com a identificação dos fatores (conforme a visão da amostra) que determinam ou contribuem para a ocorrência da discrepância entre discurso ético formal propagado pelo Banco Z e as práticas negociais estimuladas pelo administrador da agência da cidade de Parobé-RS.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa são característicos do tipo pesquisa *survey* por buscar as informações e opiniões necessárias ao esclarecimento do problema diretamente com o grupo de interesse. Buscou-se junto aos funcionários da agência do Banco Z conhecer suas opiniões sobre as causas do distanciamento entre o discurso ético formal, encontrado no código de ética, e as condutas propagadas e estimuladas pelo administrador local da agência da instituição financeira.

Por fim, optou-se por utilizar como técnica de coleta de dados um questionário estruturado em grande parte por questões fechadas, em que o funcionário pôde optar por uma resposta dentre um conjunto de alternativas pré-definidas, e uma questão aberta onde foi possível ao selecionado expressar diretamente sua opinião, sem a indução de resposta pré-determinadas.

5. ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

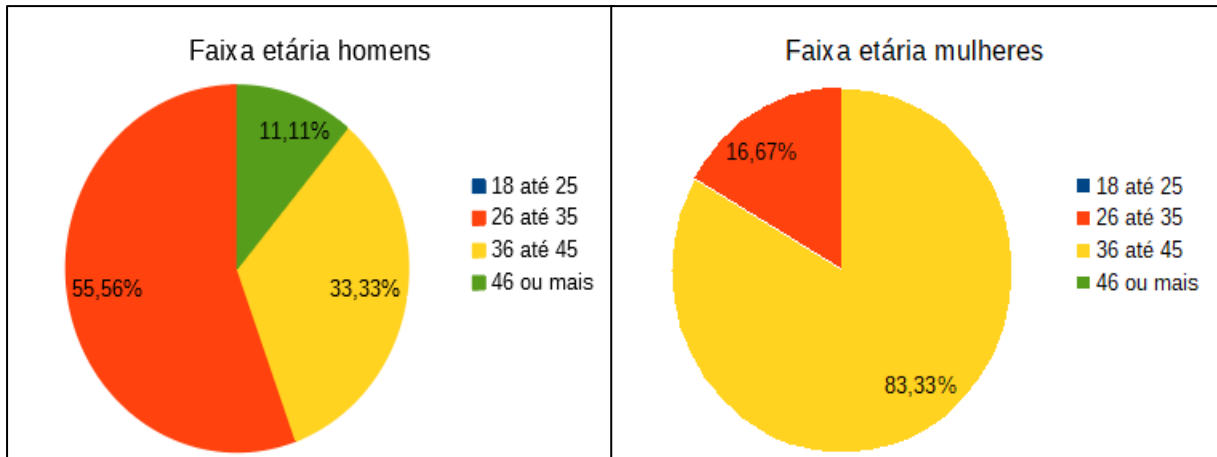
Esta pesquisa envolveu a entrega de 18 questionários com 16 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta para ser trabalhada pela amostra, o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa encontra-se anexo para contribuir para a compreensão dos dados em análise. A entrega do questionário ocorreu de forma individual e a participação voluntária foi explicitada. O prazo estabelecido para resposta e devolução foi de 5 dias (segunda à sexta-feira), prazo esse que mostrou-se suficiente e cumprido por quase toda a amostra, no final do quinto dia, sexta-feira (data limite), foi levantado o número de quinze questionários devolvidos, o que representa um índice de 83,33% de resposta e 16,66% de abstenção entre o público-alvo. A probabilidade da amostra representar com precisão as posturas da população em questão é de 95% e a margem de erro ou intervalo de confiança que indica em que medida se pode esperar que os resultados do questionário sejam um reflexo das opiniões reais da população total é de 11% (quanto menor a margem de erro, mais confiáveis são os resultados obtidos).

5.1 Apresentação dos resultados obtidos

Inicialmente buscou-se conhecer mais sobre o perfil da amostra e para isso agrupou-se nas questões de um a cinco perguntas relativas ao sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço bancário e cargo ocupado na instituição com o objetivo de posteriormente traçar uma relação entre esses dados levantados e as respostas mais pertinentes do estudo.

60% da amostra é composta pelo sexo masculino (9 pessoas) e 40% é do sexo feminino (6 pessoas), entre os homens 55,55% tem idade entre 26 e 35 anos e 33,33% tem idade entre 36 e 45 anos. Já para as mulheres, 83,33% tem idade entre 36 e 45 anos e 16,66% estão com idade entre 26 e 35 anos. Esses dados apontam para uma amostra relativamente jovem no mercado de trabalho. Os gráficos abaixo evidenciam por completo o exposto em relação ao comparativo sexo versus idade da amostra.

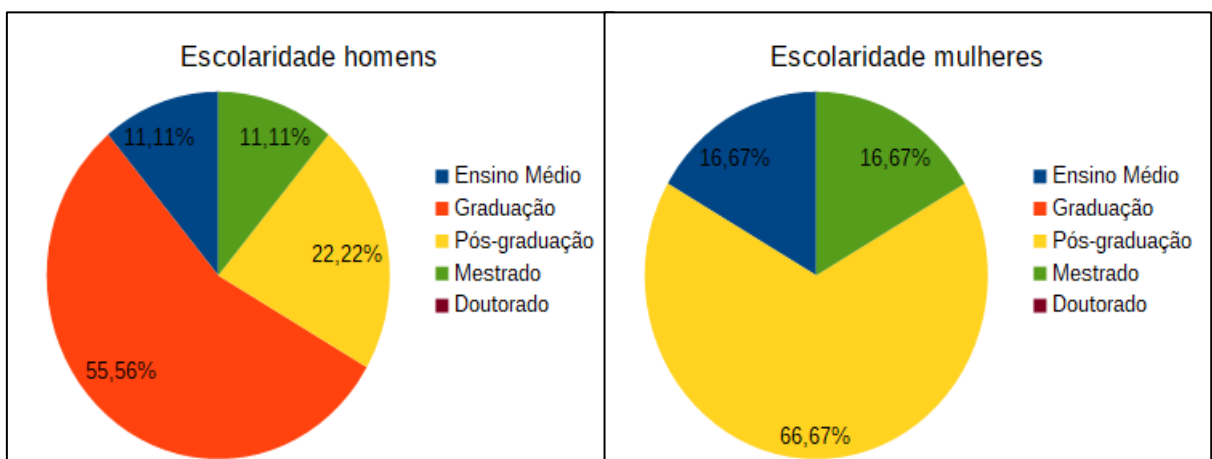
Figura 5.1 – Comparativo de sexo versus faixa etária



Fonte: dados da pesquisa

Os dados também apontam que a escolaridade entre os entrevistados é elevada, sendo que apenas 11,11% do total não possuem graduação completa. A questão três teve como objetivo conhecer o nível de conhecimento científico do entrevistado frente a sua percepção em relação a questões de ética abordadas nas perguntas seguintes, observa-se que no grupo, as mulheres possuem escolaridade mais elevada, sendo que 66,67% têm pós-graduação concluída e 16,67% com mestrado. Entre os homens o nível de escolaridade que apresentou a maior incidência foi a graduação com 55,56% e a pós-graduação com 22,22%. Em ambos os sexos, não houve pontuação para o nível de doutorado.

Figura 5.2 – Demonstrativo de Escolaridade

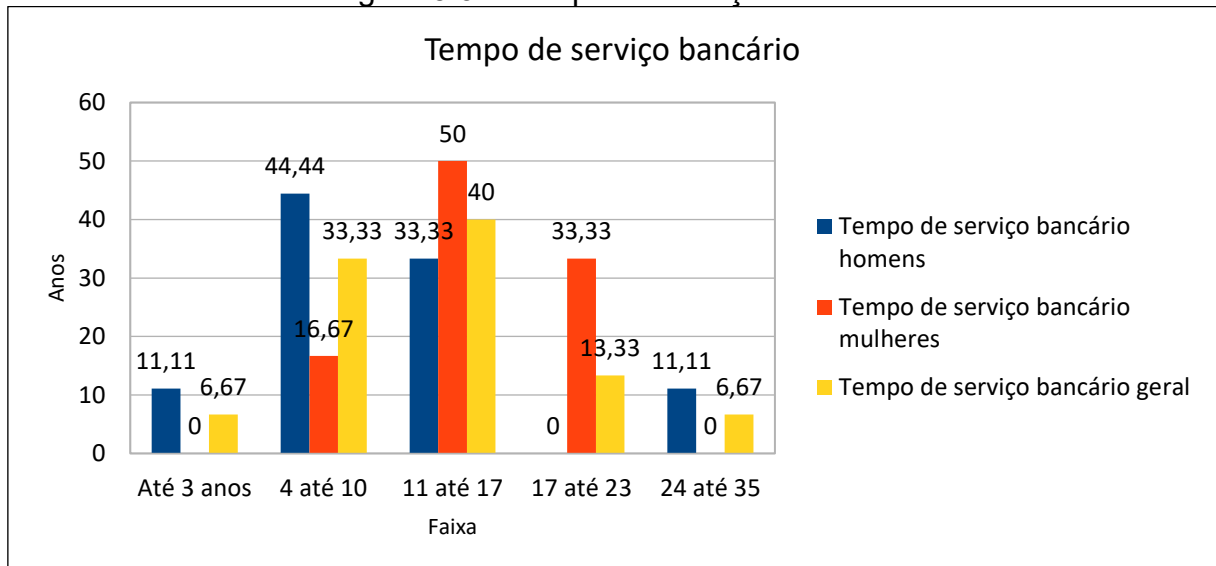


Fonte: dados da pesquisa

O tempo de serviço bancário também foi alvo de questionamento na pergunta de número quatro, as mulheres, em geral, apresentaram mais tempo no banco em

relação aos homens. A faixa de 11 até 17 anos tem maior concentração de funcionários (40%), sendo que desses metade são do sexo masculino e metade do sexo feminino.

Figura 5.3 – Tempo de serviço bancário



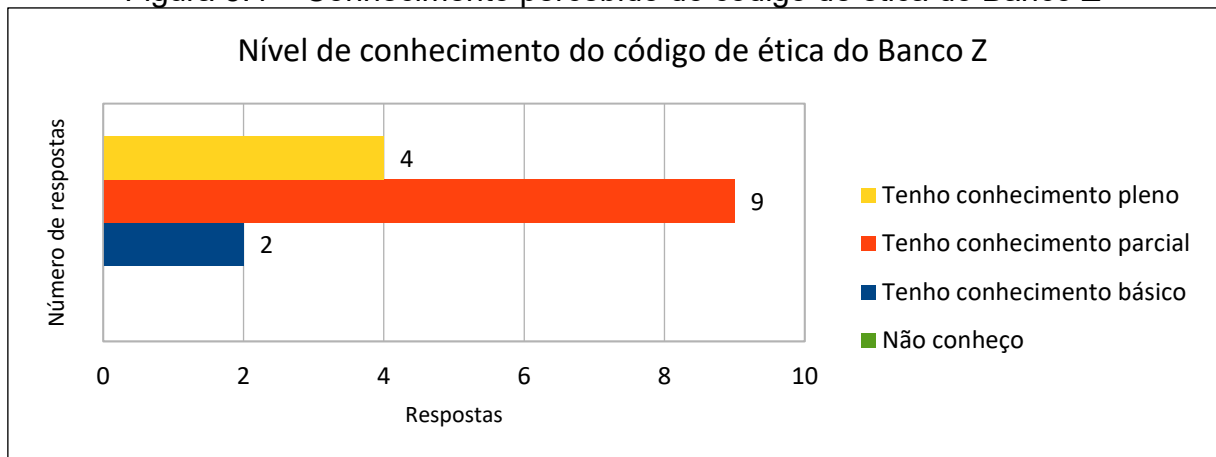
Fonte: dados da pesquisa

Não foi possível observar uma relação direta entre o cargo ocupado pelo participante e o tempo de banco que possui, assim como não foi possível traçar uma comparação que evidencie qualquer tipo de discriminação na relação cargo ocupado e sexo do participante, pelo contrário, a amostra é representativa de diversos cargos que compõe a estrutura das agências de atendimento do Banco Z, abrangendo 7 escriturários, 1 caixa executivo, 2 assistentes de negócios e 5 gerentes de contas.

A pergunta de número seis abriu os questionamentos diretamente relacionados ao problema de pesquisa proposto, iniciou-se com o simples questionamento sobre o nível de conhecimento do código de ética do Banco Z, onde não houve participantes que informaram desconhecer o código, todos possuíam ciência em algum nível entre básico, parcial e pleno. Aguilar (1996) colabora com a ideia de que empresas preocupadas com a ética criam estruturas mais claras e objetivas, abrangentes de políticas e procedimentos que são capazes de promover ações e condutas éticas de seus colaboradores.

Os números obtidos estão demonstrados no gráfico:

Figura 5.4 – Conhecimento percebido do código de ética do Banco Z

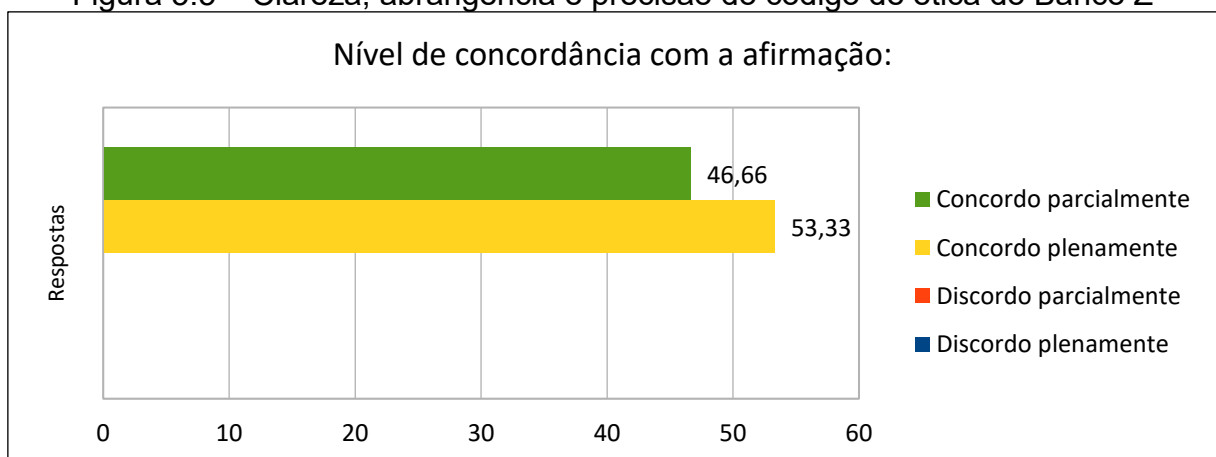


Fonte: dados da pesquisa

Porém, mesmo que os funcionários tenham conhecimento sobre o código de ética da empresa, é importante saber se esse código é capaz de lidar com a complexidade de interações, negócios e interesses presentes no mercado bancário, por isso, foi lançado o seguinte questionamento: “Na sua opinião, o código de ética do Banco Z é um documento claro, preciso e abrange o universo de negócios do mundo bancário?”

Mais uma vez, os dados coletados foram positivos pois mostram que o corpo funcional além de conhecer o código, considera-o claro e abrangente. Não houve discordâncias nas respostas, e as variações ocorreram entre as opções “concordo plenamente” e “concordo parcialmente” que o código de ética do Banco Z é um documento claro, preciso e abrange o universo de negócios do mundo bancário.

Figura 5.5 – Clareza, abrangência e precisão do código de ética do Banco Z



Fonte: dados da pesquisa

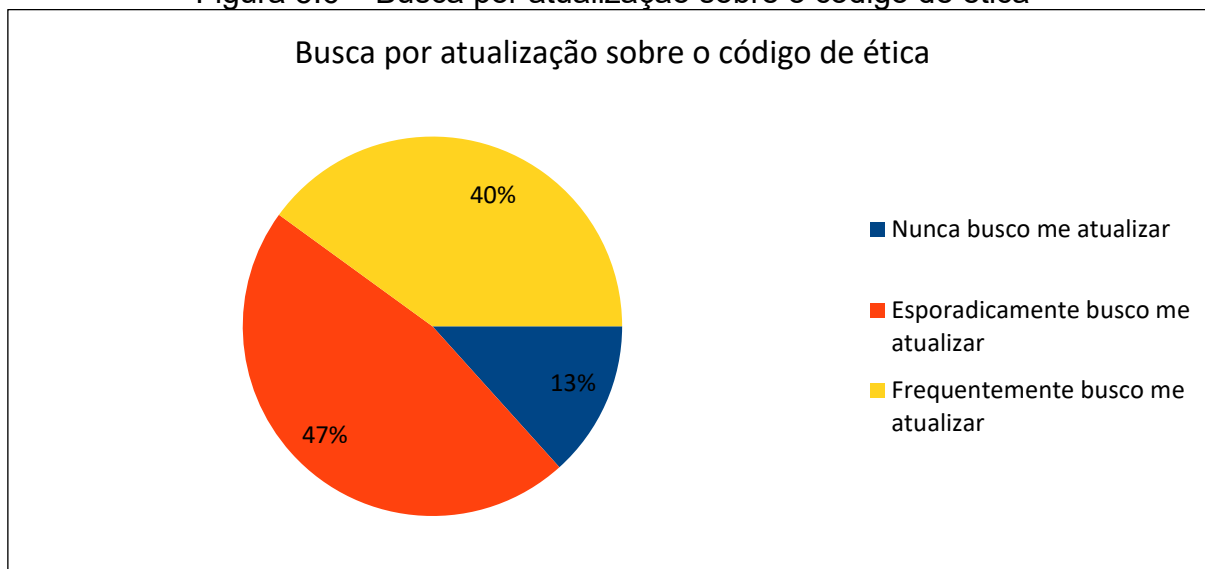
Levando-se em consideração as mudanças ocorridas na sociedade, na cultura universal e todo o conjunto de transações que ocorrem no mercado financeiro tem-se a convicção de que a moral é mutável e evolui no tempo. A ética acompanhando essas movimentações deve ser analisada em um contexto e questionada quando necessário, hoje, grande parte das empresas realiza no mínimo uma atualização anual do seu código de ética ou então o faz sempre que necessário por força de mudanças internas em suas políticas ou externas do mercado.

Com um código em constante transformação e uma sociedade cada vez mais atarefada, a falta de tempo para alguns afazeres do cotidiano parece ser um sentimento comum a muitos trabalhadores, a aceleração social traz consigo a necessidade de profissionais atualizados, conscientes do seu papel e do que se espera deles em termos de atitudes profissionais.

A oitava questão tratou nesse sentido, levantar com que frequência o funcionário busca atualizar-se sobre o código de ética do Banco Z, enquanto a questão de número nove tratou de evidenciar a percepção dos funcionários quanto aos esforços da instituição financeira para difundir seu código de ética.

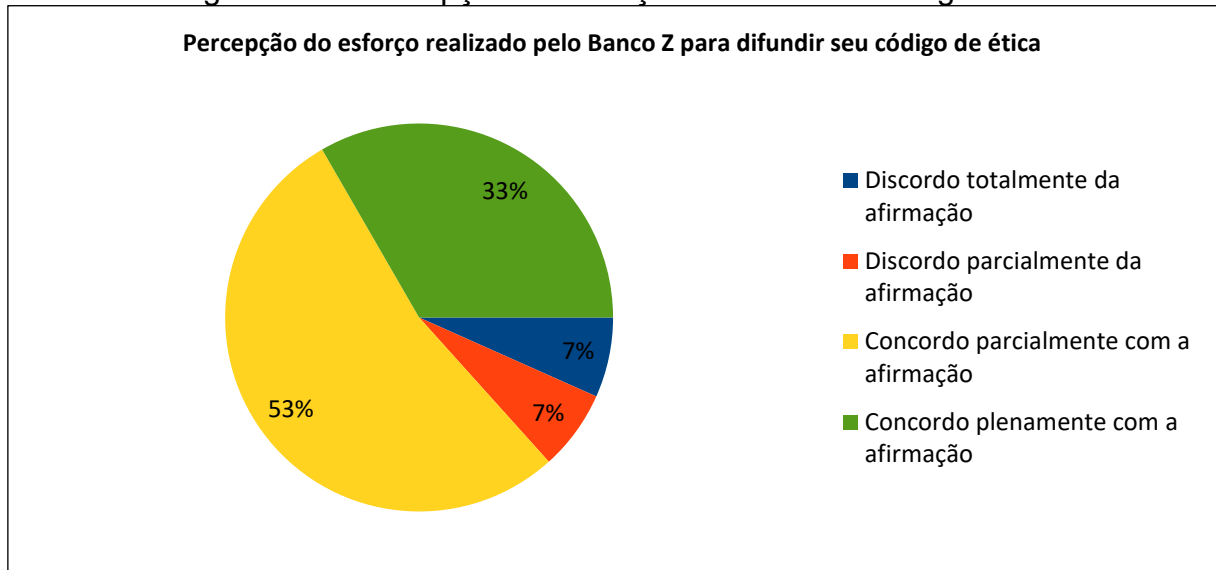
Os dados levantados foram:

Figura 5.6 – Busca por atualização sobre o código de ética



Fonte: dados da pesquisa

Figura 5.7 – Percepção do esforço de difusão do código ético



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico cinco demonstra que grande parte dos funcionários pesquisados buscam algum tipo de atualização sobre o código de ética do banco, seja esporadicamente com 46,67% ou frequentemente com 40%, o total de colaboradores que buscam reciclar-se é de 86,67%, um percentual consideravelmente bom já que segundo Izabela Miotto (2018), professora da pós-graduação em administração de RH da FAAP, ao receber o código de conduta os colaboradores não o leem. "Poucos têm essa atenção e cuidado. O que nós deveríamos pensar é que nos programas de integração é preciso ter uma boa explanação sobre as principais questões ou mesmo uma sensibilização de que as pessoas precisam estar cientes sobre esse código".

O percentual de funcionários pesquisados que relatou não ter realizado esforços para sua própria atualização foi de apenas 13,33%, não foi um dos objetivos da pesquisa buscar considerar os motivos que levam os colaboradores a manter-se estagnados quanto ao código de ética, porém, superficialmente, sabe-se que as ferramentas de comunicação, treinamentos presenciais, online e newsletters (boletins informativos) são aliadas para que o maior número de pessoas esteja envolvida com a cultura, objetivos e valores defendidos pela organização. Como o percentual de 13,33% não é representativo, resta apenas uma sugestão de aprofundamento nas causas que podem determinar tal comportamento.

Outra indagação realizada aos participantes referiu-se à percepção pessoal dos esforços realizados pelo Banco Z para difundir seu código de ética, foi dada a seguinte

afirmação e após questionou-se qual o nível de concordância com a mesma: há esforços por parte do Banco Z para difundir seu código de ética entre os funcionários.

No gráfico seis pode-se observar que há um reconhecimento forte dos esforços lançados pelo Banco Z, 53,33% disseram concordar parcialmente com a afirmação proposta e 33,33% concordam plenamente com a afirmação. Apenas 6,67% do público entrevistado disse discordar totalmente da afirmação proposta.

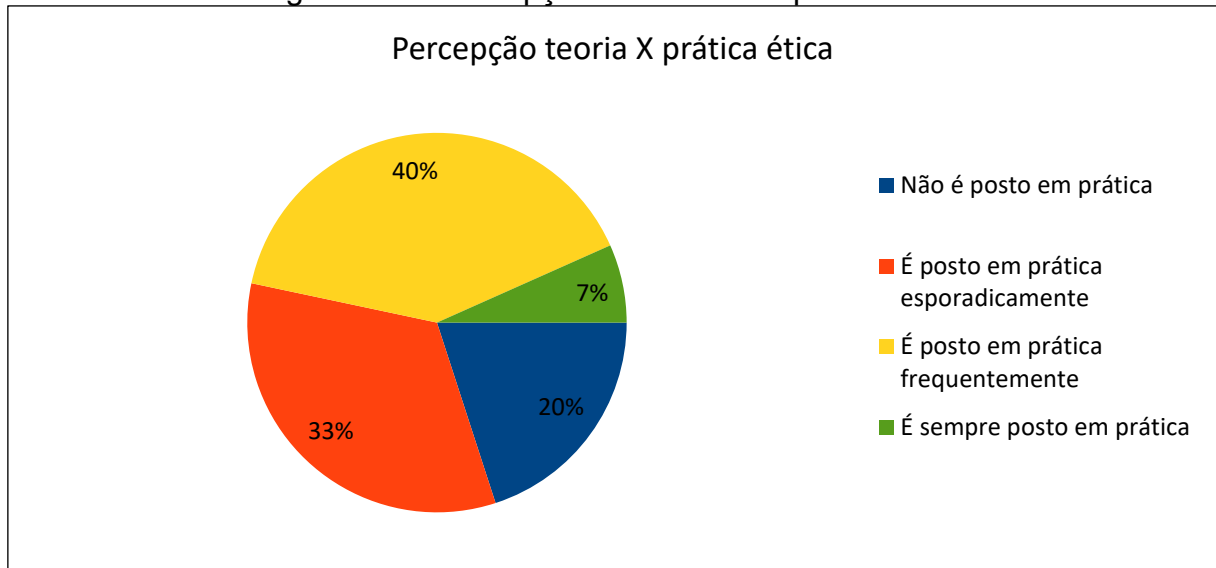
Numa comparação entre os gráficos cinco e seis depreende-se que há uma convergência entre a busca por atualização do código de ética (ação dos funcionários) e os esforços despendidos pelo banco para que seus funcionários tomem conhecimento da norma previamente definida. Segundo Bateman & Snell (2006), um código de ética eficaz precisa ter em sua preparação o envolvimento de todos os colaboradores, inclusive da alta direção, deve ser sucinto para melhor compreensão e lembrança e deve estar condizente com a realidade da organização, para que não se distancie dos colaboradores.

Se por um lado percebe-se que a empresa tem ações efetivas para tornar seu código de ética amplo e reconhecido, por outro percebe-se que os funcionários, em sua grande maioria, buscam tomar conhecimento dessas normas. O esforço conjunto em prol da ética em ambos os lados é um passo (inicial) para se promover melhorias no trato com todo o público de relacionamento da empresa, com essa junção de ações todos saem ganhando, o público interno e externo podem ter a expectativa de que seu relacionamento será pautado por boas práticas negociais.

Ainda conforme Bateman & Snell (2006) quando um código de ética é bem implementado ele pode mudar o clima ético de uma organização para melhor e realmente estimular o comportamento ético. Assim sendo, quanto melhor ocorrer a divulgação e a implementação, mais eficaz será a percepção e absorção da postura ética pelos colaboradores.

Apesar de tudo isso, mesmo que haja um trabalho forte para que a cultura ética seja conhecida por todos, de nada adianta se as pessoas, por motivos diversos, não praticarem em seus dia a dia o que consta formalizado em papel, afinal nem sempre a teoria condiz com a prática, essa lacuna existe em outras áreas da vida humana e faz parte de outros dilemas, nessa pesquisa a décima pergunta teve como objetivo conhecer qual a percepção dos funcionários analisados em relação ao questionamento: quão praticado é o código de ética formal do Banco Z?

Figura 5.8 – Percepção teoria versus prática ética



Fonte: dados da pesquisa

Os dados apontam que uma parcela de 20% da amostra considera que o código de ética não é posto em prática, 33,33% acreditam que é posto em prática esporadicamente e 40% disseram que o código de ética é frequentemente posto em prática, somando essas três respostas tem-se 93,33% da amostra com percepção de que a ética na empresa estudada é ocasional ou relativizada. Apenas uma parcela de 6,67% acredita que sempre há prática do código ético formal.

Nessa perspectiva de disparidade entre discurso e prática Faria (2001a, p.3) afirma:

A concepção de ética, moral e democracia nas organizações é sustentada por um discurso coerente com os princípios éticos e morais e com o exercício da democracia e da justiça, como a recusa às atitudes preconceituosas, desonestas, injustas e infiéis; e, por uma prática que, negando o discurso, estabelece atitudes diferentes, a referendar, conteúdos e comportamentos que o próprio discurso entende não éticos, de moral coercitiva e autoritária, os quais são observados e aceitos neste ambiente enquanto portadores de uma lógica competitiva, de sobrevivência e de esperteza. (Faria 2001a, p.3).

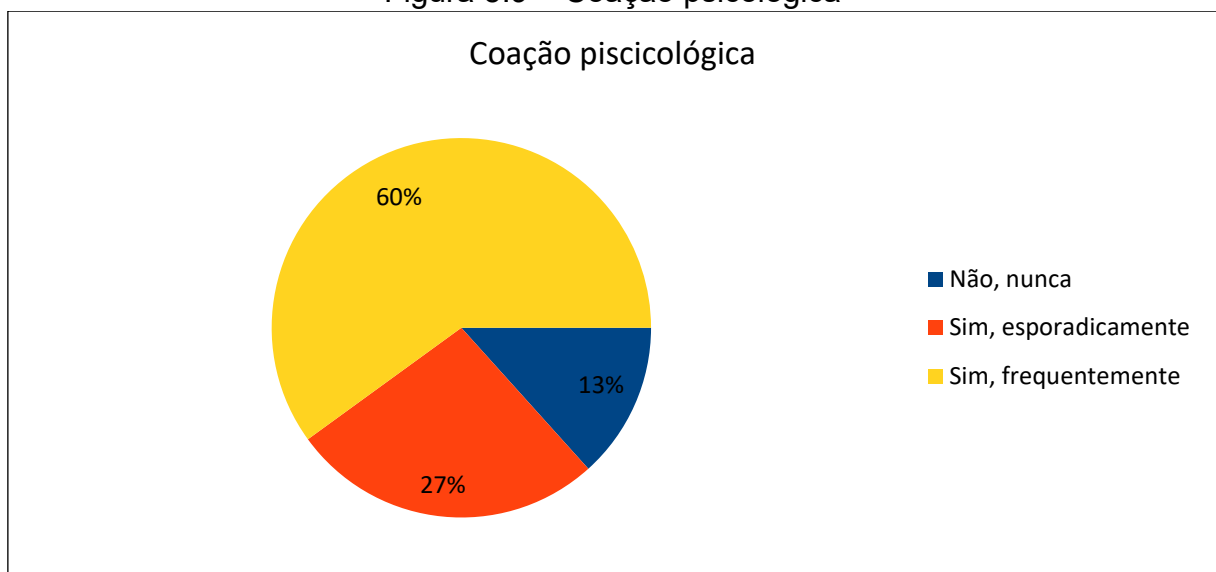
Reconhecer que há divergência entre ética discursiva e ética prática nem sempre é fácil para um indivíduo da organização, muitas vezes uma subcultura já está tão impregnada que uma ruptura no modo de pensar e agir causaria desconforto comum aos membros. Quanto mais o indivíduo inclui-se em uma formação coletiva (grupos de trabalho), mais ele será contido em um jogo fechado de obrigações e trocas (interesses em jogo), mais ele se sentirá unido a um chefe e aos companheiros desse

grupo e, menos ao pensamento crítico (julgamento ético). Dessa forma, é criada uma identidade compacta onde não existem questionamentos (pois o grupo se autolegitima) nem opiniões formadas a respeito do funcionamento do sistema.

A questão de número onze teve como objetivo verificar se o funcionário já se sentiu pressionado por seu superior hierárquico para contrariar o código de ética do Banco Z.

As respostas foram:

Figura 5.9 – Coação psicológica



Fonte: dados da pesquisa

Preocupantemente 60% da amostra alegou sofrer pressão frequentemente para contrariar o código de ética formalizado pela instituição, isso demonstra que apesar das ações de disseminação e do discurso ético rígido que em teoria é aplicado a todos os membros da organização, sem distinção independentemente da posição hierárquica que ocupem, percebe-se que a prática administrativa da agência estudada não condiz com o discurso pregado. Nesses casos, o discurso torna-se instrumento ideológico, ausente de ética prática e servindo exclusivamente aos interesses da organização ou grupo.

Para Zylbersztajn (2002, p. 133), "muitas vezes o código representa uma perspectiva distante da realidade da organização, existindo apenas como tentativa de criar uma imagem corporativa positiva ou mesmo para servir de salvaguarda legal, no caso de litígios na Justiça".

Mas, se por um lado ficou claro que os funcionários reconhecem as ações da alta direção em promover as melhores condutas éticas, e ainda há um grande percentual de colaboradores que buscam ativamente tomar conhecimento desse código de condutas, como pode haver localmente, na agência estudada, um sentimento tão expressivo de coação psicológica? Foi o que as questões de número doze a dezessete tentaram levantar.

Causas que culminam em ações antiéticas também foram objeto do estudo, as respostas disponíveis eram: metas elevadas, busca por alavancagem de carreira, medo de perda de função gratificada ou de confiança, desconhecimento do código de ética do Banco Z, outros motivos. Surpreendentemente as respostas concentraram-se em metas elevadas com 60% e medo de perda de função gratificada ou de confiança com 40% das respostas. As outras hipóteses não pontuaram, e não houve adição de outros motivos.

Já há estudos apontando que pressão excessiva para bater metas e alcançar resultados podem acarretar em fraudes mais frequentes, uma pesquisa americana publicada na revista acadêmica "Journal of Applied Psychology" testou de que forma a pressão por desempenhos elevados impactam o comportamento ético. Segundo Marie Mitchell (2017), professora da escola de negócios da Universidade da Geórgia e uma das autoras do estudo, o que realmente acarreta em práticas antiéticas é a autopreservação, a sensação de ameaça e instabilidade no emprego.

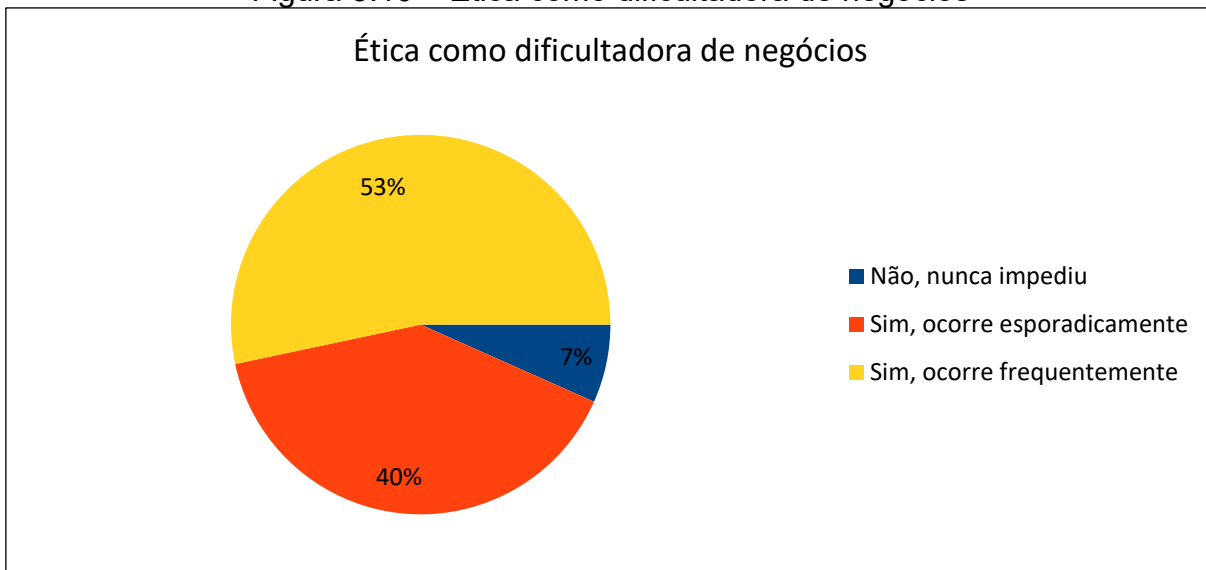
Por trazer grandes benefícios, as pessoas se sentem mais tentadas a aceitarem atitudes antiéticas, pois o benefício pode mudar de forma considerável a vida atual. Maxwell (2006).

Funcionários antiéticos são nocivos para a empresa e para a sociedade, mas há casos em que a ética e a transparência atrapalham o fechamento dos negócios?

Esse questionamento foi analisado conjuntamente com a pergunta de número quatorze que indagou: você acredita já ter sido antiético para concretizar um negócio bancário?

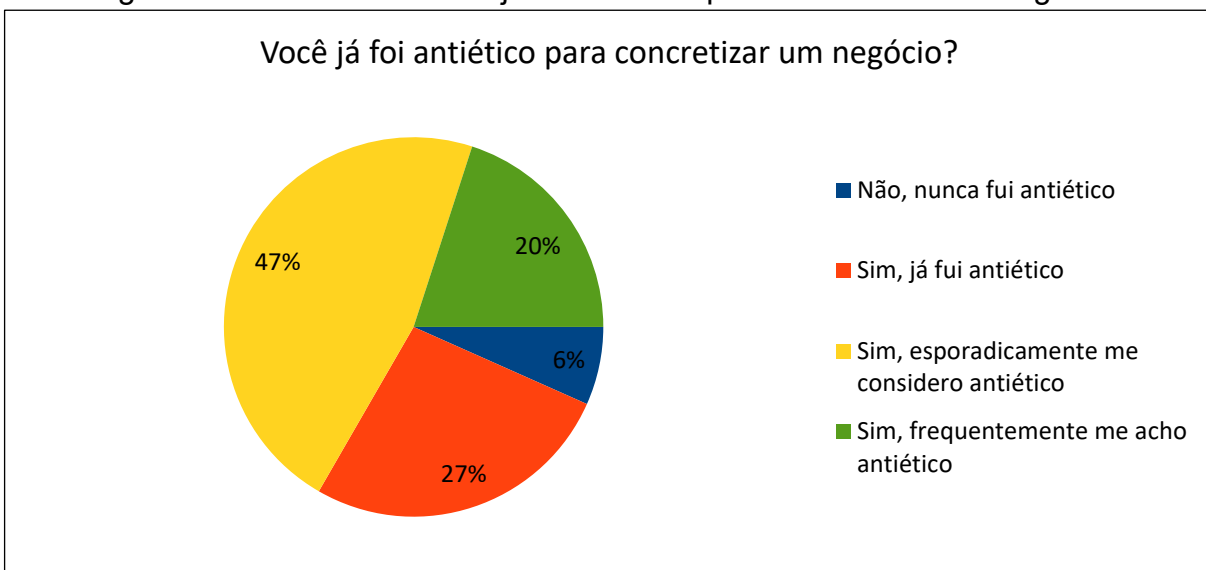
Mais de 93% consideram que a ética e a transparência dificultam a concretizam de negócios, apenas 6,66% afirmou que a ética nunca atrapalhou. Da mesma forma, apenas 6,66% respondeu nunca ter sido antiético, enquanto 26,67% dos entrevistados disseram já ter sido antiéticos em algum momento, 46,67% esporadicamente se consideram antiéticos e 53,34% responderam ser frequentemente antiéticos. Um resultado alarmante que acende o alerta na instituição pesquisada.

Figura 5.10 – Ética como dificultadora de negócios



Fonte: dados da pesquisa

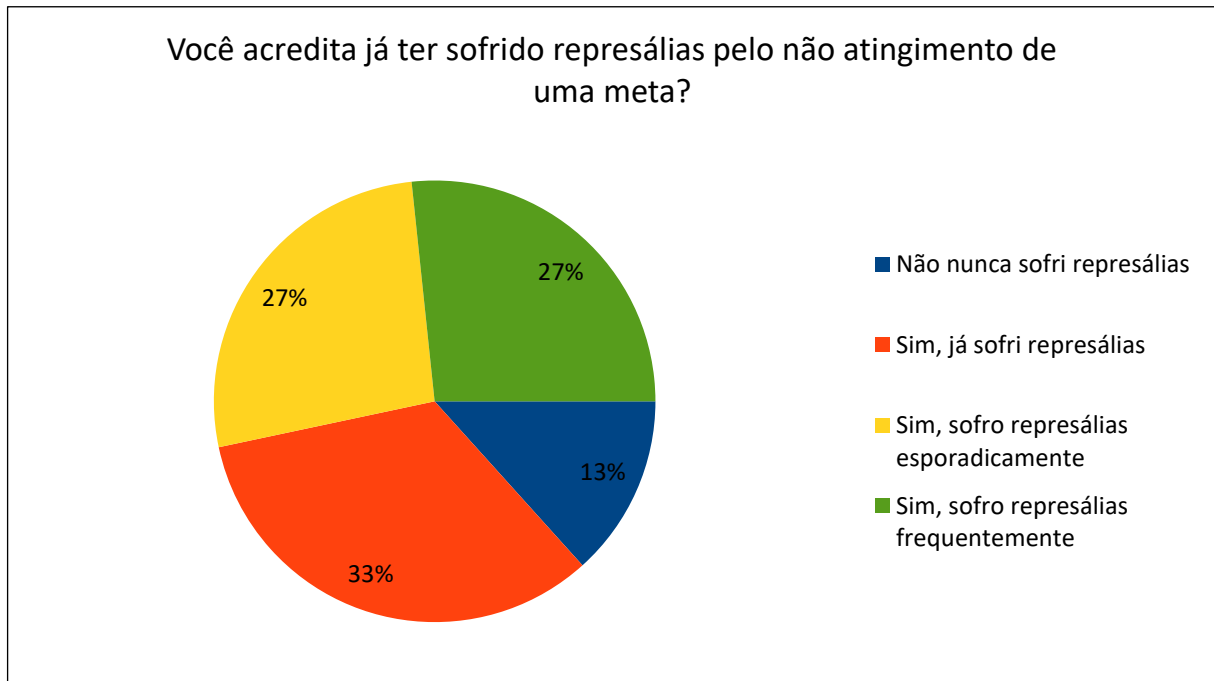
Figura 5.11 – Questão: você já foi antiético para concretizar um negócio?



Fonte: dados da pesquisa

Na pergunta de número quinze questionou-se se o funcionário acreditava já ter sofrido algum de tipo de represália pelo não atingimento de uma meta, as respostas foram:

Figura 5.12 – Represálias ocasionadas pelo não atingimento de metas



Fonte: dados da pesquisa

13,32% disseram nunca ter sofrido nenhum tipo de represália pelo não atingimento das metas, o restante dos entrevistados, 86,68% já passaram por alguma retaliação. Mais uma vez a pesquisa evidencia um resultado negativo muito expressivo.

Conforme Maxwell (2008), Milhares de pessoas sofrem diariamente por situações de desonestidade, assédio, represálias, mentiras, preconceito e bullying dentro das empresas, as causas são tidas como abuso de poder e o líder antiético de autoridade exacerbada. Infelizmente, as sequelas dessas represálias podem durar pelo resto da vida do colaborador.

Hoje em dia, sabe-se que existe um limite mínimo de produtividade que todo o empregado deve alcançar para que seu rendimento seja capaz de arcar com os custos da manutenção do seu posto de trabalho, contudo, muitas empresas têm trabalhado com uma constante elevação de metas e patamares mínimos de produtividade inalcançáveis. Em algumas instituições, as metas tornaram-se utopias de alcance e a pressão exercida sobre os empregados para que eles atinjam esses níveis é cada dia mais sufocante.

Maxwell (2008) reforça que a influência do líder para a sua equipe é algo inquestionável, e em muitos casos o líder usa seu poder de influência para levar seus liderados a fazer a sua vontade, mesmo ela sendo maléfica e sem respaldo.

Na última pergunta fechada do questionário (pergunta de número dezesseis) verificou-se a opinião dos participantes quanto ao grau de atendimento das necessidades dos clientes com os produtos e serviços ofertados pelo banco. Nessa questão, apenas 13,33% dos entrevistados disseram que os produtos não atendem aos anseios da clientela e o mesmo percentual de entrevistados disse que os produtos e serviços atendem plenamente.

Figura 5.13 – Atendimento de necessidades com produtos e serviços bancários



Para Kotler (1998, p.53), a satisfação com um produto ou serviço é "sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". A satisfação virá do atendimento das expectativas e necessidades trazidas pelo cliente, logo se os produtos e serviços não são capazes de atender plenamente essas expectativas, a satisfação será reduzida e o futuro de novas negociações é comprometido.

Atender às necessidades do cliente moderno não é tarefa fácil para qualquer empresa, atualmente as expectativas formadas através de inúmeros fatores, como experiências anteriores, recomendações, marketing, concorrentes e desejos pessoais. O objetivo final é um cliente altamente satisfeito, se possível encantado, esse nível de cliente torna-se fiel e consome mais.

As oportunidades evidenciadas por essa questão são inúmeras, essa visão do corpo funcional merece ser aprofundada e comparada com a visão do público externo (a clientela), levantar as melhorias possíveis nos produtos e serviços já existentes e a criação de novidades que surpreendam o mercado são algumas das formas para minimizar a fatia negativa do gráfico.

Gianesi; Corrêa (1994) falam da importância de identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam suas experiências. Determinar os critérios priorizados pelos clientes permite que a gestão das operações de serviços garanta o melhor desempenho nos critérios mais relevantes para os consumidores.

Finalmente, encerrando o questionário, na pergunta de número dezessete tentou-se identificar segundo a opinião do entrevistado a principal causa que leva o administrador da agência a incentivar práticas antiéticas. A pergunta foi elaborada de forma aberta, permitindo que o colaborador transmitisse sua opinião sem limitar-se a respostas pré-definidas. As respostas recebidas foram bastante objetivas e assemelham-se em definir uma causa ao questionamento.

As respostas recebidas estão agrupadas por assunto abordado no quadro abaixo:

Tabela 5.1 – Respostas recebidas ao questionamento: na sua opinião, qual a principal causa que leva o administrador da agência a incentivar práticas antiéticas?

Falta de produtos adequados ao perfil do cliente acarretam em práticas de vendas antiéticas.
Desvio de valores pessoais.
Perda de função de confiança.
Medo de perder o comissionamento.
Metas e estabilização no cargo, medo de perder o comissionamento.
Receio de rebaixamento na carreira.
Crescimento de cargo e salários.
Excesso de metas.
Pressão para atingimento das metas estabelecidas.
Atingimento da meta.
Metas elevadas.
Excesso de metas.
Metas elevadas levam a atitudes antiéticas.
Tentativa de alcançar as metas de vendas.
Metas elevadas acima da capacidade da agência.

Fonte: dados da pesquisa.

Cinco respostas relacionaram o incentivo à prática da antiética ao cargo, mais especificamente ao sentimento de medo de perder uma comissão ou ambição de conquistá-la. Essas respostas refletem quão importante é a manutenção do nível salarial e do status trazido por um cargo.

Oito respostas trouxeram como causa em comum as metas elevadas estabelecidas pelo banco. A concentração das respostas entre cargo e metas pode especificar as ações de melhoria que a instituição deve trabalhar para melhorar a saúde de seus colaboradores já que sentimentos tão expressivos afetam todo o clima organizacional, nesse sentido Maxwell (2008), reforça que há muitas barreiras que devem ser derrubadas para que a empresa obtenha líderes éticos, paradigmas precisam ser quebrados e formas de pensar precisam ser alteradas para que haja a liderança ética e eficaz.

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A ética empresarial influencia a perenidade de negócios na sociedade da informação e do conhecimento, as empresas podem preservar relações sadias e duradouras com seu público quando valores e práticas legítimas são condecorados. Manter uma cultura ética forte é tarefa que deve envolver a organização de forma integral e as ações que asseguram o conhecimento e a disseminação das atitudes valorizadas dentro e fora dos portões necessitam de continuidade para que o propósito originário não seja simplesmente esquecido aos poucos com a rotatividade do quadro funcional.

Na verdade, quando uma empresa (inclusive as financeiras) fala em ética, deve haver a visão de investimento relacionada ao projeto, pois a ética exige que a empresa realize gastos, sejam eles de dinheiro, de pessoal ou de tempo; em contrapartida deve render um clima organizacional harmonioso, onde as pessoas pautam suas ações no respeito e na reflexão. Os reflexos de toda essa movimentação organizacional são sentidos pelos clientes e conforme exposto neste trabalho, quando uma instituição alcança níveis de encantamento ao cliente, consegue retê-lo por mais tempo e ganhar sua preferência nos momentos de consumo.

Falar abertamente sobre ética dentro de uma instituição financeira não foi uma tarefa que passou despercebida, mesmo considerando que o banco de estudo já possuía um código formalizado e trabalhado pela gestão de pessoas, talvez o simples fato de haver um questionário proposto, com perguntas polêmicas que abordam forças e fraquezas da organização gere, por si só, uma autorreflexão crítica de vida e carreira, tocar em questões chave como essa, mesmo que em nível municipal (agência) causou apreensão entre os colaboradores e fez-se necessário mais uma vez ratificar o sigilo das respostas e dados dos questionários. Houve também participantes interessados no resultado final da pesquisa isso reforça sua pertinência e atualidade para os interesses futuros dos funcionários e do Banco Z.

As perguntas iniciais mostraram o perfil das pessoas que foram submetidas ao questionário, foram colhidas opiniões de uma amostra composta por todos os cargos que o Banco Z possui na cidade de Parobé-RS, as idades são variadas e o tempo de serviço bancário não apresentou qualquer relação com o nível de conhecimento em relação ao código de ética do banco, isso prova a favor das práticas de treinamento e desenvolvimento ético do banco pois independentemente do tempo de casa não pôde-

se apontar o conhecimento ou desconhecimento do código como uma consequência.

Conclui-se que os funcionários pesquisados, em sua grande maioria, reconhecem a pertinência do código de ética e também percebem o tratamento dado pelo banco para que esse material formal seja conhecido pelo maior número de pessoas possível. O impulso pessoal de busca por atualização e aprimoramento do texto do código ético ficou entre os níveis frequente e esporadicamente demonstrando que apenas 13,33% não se atualiza quando o assunto é código de ética. As causas que geram essa inércia do colaborador frente ao assunto abordado é sugestão para uma próxima pesquisa que vise uma intervenção nessa realidade

A pesquisa trouxe também dados preocupantes que corroboram com o problema pesquisado, a agência estudada tem claramente uma grande lacuna entre código de ética e práticas cotidianas, pois normas presentes no papel são relevadas constantemente. Problemas como esse demandam muito interesse por parte da instituição para que sejam solucionados, pois a agência já se habituou com uma cultura que mesmo contrariando as normas preestabelecidas recebe respaldo e incentivo da administração local.

A cultura da represália pelo não cumprimento de metas também ficou evidenciada, inclusive com uso de pressão psicológica incentivando o descumprimento de preceitos éticos conhecidos, aqui não cabe a desculpa da ignorância uma vez que ficou claro que os pesquisados detêm conhecimento formal sobre as normas. A principal contribuição nesse sentido é de que gestores e administradores de agências devem ser educados a priorizar o ordenamento ético do banco, inclusive em detrimento de negócios. Uma pesquisa nacional entre as agências pode revelar se esse fenômeno está ocorrendo em outras equipes, e as ações de treinamento e educação podem ser estendidas ao maior número de funcionários possível.

Uma das questões abordadas questionou se produtos e serviços ofertados aos clientes atendiam as suas reais necessidades, os dados revelam que uma pequena parcela dos funcionários acredita que os produtos/serviços atendem plenamente, enquanto grande parte acha que o atendimento é parcial. Uma pesquisa de complementação realizada entre os funcionários e também entre clientes pode agregar em evidenciar que produtos não estão satisfazendo por completo, o que precisa ser melhorado, complementado e o que possivelmente deve ser descontinuado. O mercado bancário é muito uniformizado em relação aos produtos e serviços que oferece, as respostas recebidas nessa nova pesquisa poderiam inclusive

sugerir inovações e lançamentos que agreguem valor a ambos os lados da balança de consumo.

Por fim, o desenvolvimento deste trabalho respondeu ao questionamento problema: por que se observa discrepância entre o código de ética formal propagado pelo Banco Z e as práticas negociais estimuladas pelo administrador da agência da cidade de Parobé?

As causas que estimulam e geram ações antiéticas mais citadas na pesquisa foram as metas elevadas vindas da alta administração estratégica da instituição financeira e o medo/receio de perda de função gratificada ou de confiança. Essas respostas apontam para dois lados distintos, mas altamente relacionados já que de um lado tem-se a administração estratégica do banco lançando metas que foram consideradas elevadas e excessivas pelos colaboradores da agência, de outro lado tem-se o próprio colaborador com seu sentimento pessoal, seus medos e receios de rebaixamento na carreira e conseqüentemente diminuição do seu salário, ambas as causas ligam-se pelo poder de gerência e coação que administração da instituição detêm, seja para lançar metas unilateralmente ou para decidir sobre o cargo e futuro profissional de um subordinado.

Depreende-se pela consideração geral das respostas que a existência de um código de ética escrito, formal e conhecido pelo capital humano da organização não basta para que os colaboradores pautem suas ações pelos preceitos éticos normatizados, há mais fatores em jogo influenciando os players diretamente.

A sugestão de uma nova pesquisa ampliada é relevante pois as causas para o problema encontradas na agência de Parobé e narradas neste trabalho podem ser também objeto de reincidência em outras agências da instituição, a intervenção posterior ao levantamento do nível de alastramento desse problema será uma disruptura que envolverá inúmeras áreas, modificando inclusive uma cultura que se estabeleceu pela degradação da ética. Se a instituição assim optar, terá seus esforços reconhecidos pelos colaboradores e conseqüentemente pelos clientes, pois entre os pilares para a sustentabilidade organizacional está a ética posta em prática diariamente, transpassando para a realidade os limites dos belos códigos éticos impressos.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

ARCOVERDE, Letícia. **Pressão para bater metas pode levar a comportamento antiético**. Disponível em: ><https://www.valor.com.br/carreira/5225031/pressao-para-bater-metas-pode-levar-comportamento-antietico>. Acesso em: 07 de abril de 2019.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; Whitaker, Maria do Campo; Ramos, José Maria Rodriguez. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. 2. São Paulo: Atlas, 2003, p.76.

ASSAD, M. M. N. **Desvio de conduta: Um estudo exploratório sobre atitudes antiéticas de empregados do setor industrial**. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2007.

BATEMAN, T. & SNELL, S. **Administração Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais: Estudo do perfil cultural de uma instituição bancária**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BRASIL. LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências**. Disponível em: >http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm< 17 de abril de 2019.

BROWN, M.; TREVIÑO, L. Ethical leadership: **A review and future directions**. *The leadership Quarterly*, v.17, dec. 2006. Amsterdam: Elsevier, 2006.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. V.13 ed. São Paulo: Ática, 2005.

COCA VILA, Ivó. **Programas de cumplimiento como forma de autorregulación regulada?** In: SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María; MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel. (Org.). Criminalidad de empresa y compliance: prevención y reacciones corporativas. Barcelona: Atelier, 2013, p. 54.

FARIA, J. H. de e MENEGHETTI, F. K. **Discursos Organizacionais.** Revista de Estudos Organizacionais. Maringá, v. 2, n. 2, 2001, p.3.

FERREIRA, Yoshiya Nakagawara. **Metrópole sustentável?: Não é uma questão urbana.** São Paulo: Perspectiva, vol. 14, no.4, 2000, p.139-144.

FERRELL, O. C.; Fraedrich, J., & Ferrell, L. **Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisão e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

GIANESI, I. G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998, p.53.

LISBOA, Marijane Vieira. **Em busca de uma política externa brasileira de meio ambiente: Três exemplos e uma exceção à regra.** São Paulo: Perspectiva, vol. 16, no.2, 2002, p.44-52.

MARQUES, Claudia. **Empresas atualizam códigos de conduta.** Disponível em:><https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/empresas-atualizam-codigos-de-conduta/><. Acesso em: 06 de abril de 2019.

MAXWELL, C. John. **Ética é o melhor negócio.** São Paulo: Mundo Cristão, 2006.

MAXWELL, C. John. **O livro de ouro da liderança.** Thomas Nelson Brasil, 2008

MOREIRA, Joaquim Manhães (1999). **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira, 1999.

MOREIRA, Roberto Leonardo. **Transparência e Basiléia II**. In: Duarte Jr, Antonio Marcos; VARGA, Gyorgy (organ). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003, p.53-70.

PARDINI, Eduardo. **Ética, uma virtude em falta nas empresas**. Disponível em:><http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/etica-uma-virtude-em-falta-nas-empresas/99457/><. Acesso em: 11 de fevereiro de 2019.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética profissional**. 8.Ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.197-220.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações. Investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo. Nova Cultural. 5ª ed., 1789, p.81-82.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é ética**. 7a edição Ed. Brasiliense, 1993, p.5.

VÁSQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p.15, 1999.

VOLKOV, Michel. **The two Ps of compliance: promote and protect. Corruption, crime and compliance blog**. Disponível em:><https://blog.volkovlaw.com/2015/04/the-two-ps-of-compliance-promote-and-protect/>< Acesso em: 28 de fevereiro de 2019.

WHITAKER, M. C. **Por que as empresas estão implantando códigos de ética?** Em M. C. Whitaker (Org.), *Ética na vida das empresas*. São Paulo: DVS Editora, 2007, p. 222-228.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações**. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 6, n. 2, 2002, p.123-143.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPOSTO

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa: por que se observa discrepância entre o código de ética formal propagado pelo Banco Z e as práticas negociais estimuladas pelo administrador da agência da cidade de Parobé?

1-Sexo:

Masculino

Feminino.

2-Faixa etária:

18 até 25 anos.

26 até 35 anos.

36 até 45 anos.

46 anos ou mais.

3-Escolaridade:

Ensino Médio Completo.

Graduação.

Pós-graduação.

Mestrado.

Doutorado.

4-Tempo de serviço bancário:

Até 3 anos.

4 até 10 anos.

11 até 17 anos.

17 até 23 anos.

24 até 35 anos.

5-Cargo ocupado no Banco Z: _____

6-Você conhece o código de ética do Banco Z?

Não conheço.

Tenho conhecimento básico.

Tenho conhecimento parcial.

Tenho conhecimento pleno.

7- Na sua opinião, o código de ética do Banco Z é um documento claro, preciso e abrange o universo de negócios do mundo bancário?

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.

8- Com que frequência você busca atualizar-se sobre o código de ética do Banco Z?

- Nunca busco me atualizar.
- Esporadicamente busco me atualizar.
- Frequentemente busco me atualizar.

9- Há esforços por parte do Banco Z para difundir seu código de ética entre os funcionários.

- Discordo totalmente da afirmação.
- Discordo parcialmente da afirmação.
- Concordo parcialmente com a afirmação.
- Concordo plenamente com a afirmação.

10- De acordo com sua opinião, quão praticado é o código de ética formal do Banco Z?

- Não é posto em prática.
- É posto em prática esporadicamente.
- É posto em prática frequentemente.
- É sempre posto em prática.

11- Você já se sentiu pressionado por seu superior hierárquico para contrariar o código de ética formal do Banco Z?

- Não, nunca.
- Sim, esporadicamente.
- Sim, frequentemente.

12- Quais causas você acredita que podem culminar em ações antiéticas?

- Metas elevadas.
- Busca por alavancagem de carreira.
- Medo de perda de função gratificada ou de confiança.
- Desconhecimento do código de ética do Banco Z.
- Outros motivos, especificar: _____

13- Você acredita que a ética e a transparência podem impedir ou dificultar a concretização de um negócio bancário?

- () Não, nunca impediu.
- () Sim, ocorre esporadicamente.
- () Sim, ocorre frequentemente.

14- Você acredita já ter sido antiético para concretizar um negócio bancário? Se sim, com que frequência ocorre?

- () Não, nunca fui antiético.
- () Sim, já fui antiético.
- () Sim, esporadicamente me considero antiético.
- () Sim, frequentemente me acho antiético.

15- Você acreditar já ter sofrido represálias pelo não atingimento de uma meta?

- () Não, nunca sofri represálias.
- () Sim, já sofri represálias.
- () Sim, sofro represálias esporadicamente.
- () Sim, sofro represálias frequentemente.

16- No seu dia a dia de trabalho, você acredita que os produtos ofertados ao seu cliente atendem às suas reais necessidades?

- () Não atendem.
- () Atendem parcialmente.
- () Atendem plenamente.

17- Na sua opinião, qual a principal causa que leva o administrador da agência a incentivar práticas antiéticas?