

**Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**  
**Curso de Ciências Contábeis**

**Jordana Duarte Fonseca**

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O Caso do Banco Santander**

**Belo Horizonte**



**2014**

**Jordana Duarte Fonseca**

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O Caso do Banco Santander**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. José Luiz Faria**

**Área: Gestão**



**Belo Horizonte**

**2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**

**Curso de Ciências Contábeis**

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.*

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: O Caso do Banco Santander**

**resumo das avaliações:**

**1. Do professor orientador \_\_\_\_\_**

**2. Da apresentação oral \_\_\_\_\_**

**3. Nota final \_\_\_\_\_**

**Conceito**

\_\_\_\_\_



*Dedico essa monografia aos meus pais que acreditaram no meu potencial e que sempre me incentivou a estudar.*

#### **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço primeiramente a DEUS pela força dada em toda a minha vida, principalmente nos momentos mais difíceis.**





**Aos meus pais Raimundo Madureira e Silvana Duarte, meus avós Antônio Augusto e Conceição Coelho e demais familiares pelo apoio, incentivo, companheirismo, confiança e compreensão nos momentos difíceis e ausentes por motivo dos meus estudos.**

**Em especial, agradeço grandiosamente ao meu orientador José Luiz que com a sua atenção, paciência e competência fez com que este trabalho fosse realizado de maneira satisfatória.**

**Enfim, agradeço a todos que de alguma forma esteve ao meu lado durante esses anos trocando experiências e contribuindo para conclusão dessa etapa.**



*“E sabemos que todas as coisas contribuem juntamente para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito”.*  
(Romanos 8.28)

## RESUMO

Este trabalho busca descrever e enfatizar a importância da ética e do comportamento correto na instituição financeira. Logo, abordamos o conceito da ética no geral e da ética aplicável na instituição financeira, assim como demonstrar a importância da ética na instituição financeira. Analisa-se, portanto, o Código de Ética do Banco Santander e como seus funcionários estão observando seus principais aspectos, sempre com vistas a determinados objetivos. Assim, este trabalho foi dividido em quatro e uma breve introdução. Na primeira sessão, apresentaremos nosso referencial teórico e os principais conceitos que irão sustentar essa análise. Já na segunda sessão trataremos do histórico do banco Santander e suas peculiaridades. Na terceira sessão analisaremos o Código de Ética do Banco Santander e apresentaremos os dados obtidos por meio da aplicação de um questionário. Por fim, na última sessão apresentaremos nossa conclusão acerca de todo o desenvolvimento deste trabalho.

Palavras-chave: Ética. Instituição Financeira. Código de Ética. Banco Santander.

## SUMÁRIO

### [1 INTRODUÇÃO.. 9](#)

#### [1.1 Formulação do Problema. 9](#)

#### [1.2 Metodologia de Pesquisa. 10](#)

#### [1.3 Estrutura do Trabalho.. 11](#)

### [2 REFERENCIAL TEÓRICO.. 12](#)

#### [2.1 Ética: Algumas definições. 12](#)



[2.2 A Ética Empresarial 14](#)

[2.3 O Código de Ética. 16](#)

[3 O GRUPO SANTANDER.. 23](#)

[3.1 A marca Santander. 27](#)

[3.2 Modelo de negócio.. 28](#)

[3.3 A Missão, os Valores e a Visão do Grupo.. 30](#)

[4 DISCUSSÃO E RESULTADOS.. 33](#)

[4.1 Descrição do Código de Ética do Banco Santander – Aspectos principais. 33](#)

[4.1.1 TÍTULO I - Âmbito de aplicação do Código de Ética. 33](#)

[4.1.1.1 Âmbito de aplicação do Código de Ética. 33](#)

[4.1.1.2 Abrangência. 33](#)

[4.1.1.3 Obrigação de conhecer e cumprir o Código.. 33](#)

[4.1.1.4 Controle da aplicação do Código.. 33](#)

[4.1.2 TÍTULO II - Princípios éticos gerais. 34](#)

[4.1.2.1 Igualdade de oportunidades e não discriminação.. 34](#)

[4.1.2.2 Respeito pelas pessoas. 34](#)

[4.1.2.3 Conciliação do trabalho e vida pessoal 34](#)

[4.1.2.4 Prevenção de riscos trabalhistas. 34](#)

[4.1.2.5 Proteção ao meio ambiente e políticas de responsabilidade social e ambiental 35](#)

[4.1.2.6 Direitos coletivos. 35](#)

[4.1.3 TÍTULO III - Orientações gerais de conduta. 35](#)

[4.1.3.1 Cumprimento das normas \(gerais e internas\) e comportamento ético.. 35](#)

[4.1.3.2 Não concorrência. 36](#)

[4.1.3.3 Responsabilidade. 36](#)

[4.1.3.4 Compromisso com o Santander. 36](#)

[4.2 Analisando o Código de Ética do Banco Santander. 36](#)

[CONCLUSÃO.. 44](#)

[REFERÊNCIAS.. 45](#)

[ANEXO A – QUESTIONÁRIO.. 48](#)

[ANEXO B – CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO SANTANDER.. 49](#)

# 1 INTRODUÇÃO



# 1.1 Formulação do Problema

Considerando que a ética é um tema bastante comentado nos dias atuais, o presente trabalho irá focar a instituição financeira, que é bastante criticada no comportamento ético. Um dos pontos críticos, é a venda de produtos aos clientes por parte dos colaboradores da instituição, onde não se importam com os resultados que geraram, se foi de satisfatório ou insatisfatório aos clientes.

De acordo com o Código de Ética Bancária e os Estatutos do Sistema Nacional de Ética Bancária foram elaborados por uma Comissão de alto nível da FEBRABAN e aprovados por seu Conselho Diretor em 22.1.86.

O Código de Ética Bancária, em 6 (seis) capítulos, significa declaração dos princípios éticos que fundamentam o exercício da atividade dos bancos.

A partir de um preâmbulo, que refere seus objetivos afirma-se, no Código, o compromisso dos bancos com os preceitos éticos, enunciam-se os princípios fundamentais que devem nortear a atividade do sistema bancário; precisam-se, a partir desses princípios, os deveres dos bancos e a responsabilidade dessas instituições; prevêem-se penalidades a que estarão submetidos os infratores; definem-se competências para o julgamento da conduta ética dos bancos e para aplicação das penalidades aos infratores.

O Sistema Nacional de Ética Bancária constitui-se como o organismo para assegurar a observância dos princípios estabelecidos no Código de Ética, o aprimoramento do sistema bancário, a defesa dos mercados em que os bancos atuam, a projeção de imagem adequada e a promoção de práticas legítimas de mercado.

Compete aos bancos zelar: pela observância das normas legais que legitimam suas operações ativas e passivas pela observância dos princípios éticos no exercício da atividade bancária, não incentivando, nem permitindo, aceitando ou endossando práticas desleais de mercado, realizadas em seu nome, dentro ou fora de suas dependências, por dirigentes ou prepostos; pelo estabelecimento de critérios técnicos para a seleção de seus empréstimos e aplicações e para a proteção de seus ativos, obedecendo aos preceitos de prudência, discrição e segurança; pela proporcionalidade de suas operações ativas e passivas em face de sua estrutura de recursos; pela legitimidade de suas operações ativas; pelo caráter de suas operações passivas; contra inobservâncias de regras do mercado; pela integral e adequada contabilização de todas as suas operações e responsabilidades diretas e indiretas dentro das normas legais e contra práticas desleais. O Sistema Nacional de Ética Bancária visa: aprimoramento do sistema bancário, à defesa dos mercados em que atue, à preservação de adequada imagem dos bancos, à promoção das práticas legítimas de mercado e à observância dos princípios do Código de Ética Bancária (FEBRABAN, 1986, p. 02).





**Assim, este trabalho tem como objetivo geral descrever e enfatizar a importância da ética e do comportamento correto na instituição financeira. Já os objetivos específicos são abordar o conceito da ética no geral e a ética aplicável na instituição financeira, demonstrar a importância da ética na instituição financeira, analisar o comportamento ético dos administradores dentro da instituição financeira e por fim, analisar se a (imagem) instituição financeira está em conformidade junto ao banco central, para satisfação de seus clientes.**

## **1.2 Metodologia de Pesquisa**

**Para descrever e enfatizar a importância da ética e do comportamento correto na instituição financeira será feita uma pesquisa bibliográfica em materiais que tratam do assunto.**

**Quanto à abordagem do conceito de ética no geral e a ética aplicável na instituição financeira será feita uma análise dos parâmetros éticos e a relacionando com a sua devida aplicação na instituição financeira. Referindo-se a demonstração da importância da ética na instituição financeira será descrito os seus impactos de acordo com o código de ética.**

**Para a análise do comportamento ético dos administradores dentro da instituição financeira, será exemplificado alguns casos que estão de acordo o código de ética da instituição e outros casos que estão em desacordo com o mesmo. Tratando-se da análise da conformidade da instituição financeira junto ao banco central para a satisfação dos clientes, será realizado vários estudos de caso para definir se a instituição financeira está prezando para o melhor atendimento ao cliente e ao mesmo tempo obedecendo o código de ética.**

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

**Este trabalho foi dividido em quatro sessões para além desta introdução. Na primeira sessão, apresentaremos nosso referencial teórico e os principais conceitos que irão sustentar essa análise. Já na segunda sessão trataremos do histórico do banco Santander e suas peculiaridades. Na terceira sessão analisaremos o Código de Ética do Banco Santander e apresentaremos os dados obtidos por meio da aplicação de um questionário. Por fim, na última sessão apresentaremos nossas considerações finais acerca de todo o desenvolvimento deste trabalho.**



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Ética: Algumas definições

Com vistas a facilitar o convívio em sociedade são criadas normas formais, que podem estar escritas ou normas morais, que são simbólicas e se manifestam por comportamentos fortalecidos nos enredos sociais ao longo dos anos. O objetivo das normas de tentar prever, racionalizar e evitar que conflitos éticos ocorram. Neste sentido, a Ética é uma resultante das relações humanas. Em seu sentido mais amplo, a ética se refere a um [...] conjunto de valores e da moral que conduzem um indivíduo a tomar decisões, no que se refere principalmente às suas relações com o mundo. Não se pode estudar a ética de forma isolada, mas com foco no ambiente e nas relações humanas ali existentes (ABRH-RJ, 2014).

A ética foi criada na Grécia Antiga por Sócrates, todavia, outros filósofos teorizaram em busca de soluções para os conflitos internos da sociedade causados pelo comportamento humano. Todavia, é na idade antiga, quando viveram Sócrates, Platão e Aristóteles, que a ética tem seu valor elevado, onde os estudos se voltam para o ser, para os problemas morais e sociais. A ética tratada por Sócrates, Platão e Aristóteles é denominada como a ética das virtudes, devido a suas motivações básicas. Do latim *virtus* a palavra virtude, na ética significa uma qualidade que traz uma ação benéfica para si e para os demais (COSTENARO; SOUZA, 2012).

Com efeito, para Lisboa (1997) os termos “Ética” e “Moral” são na maioria das vezes tratados como sinônimos, porém, eles tem sentido distinto. A palavra ética surgiu da palavra grega *Ethos*; enquanto moral tem origem latina, derivada da palavra *Mores*, ambas significam costumes, modo de agir, entretanto, “a ética é a ciência que estuda o comportamento moral dos homes na sociedade”.

Numa definição bem geral, como disciplina ou campo de conhecimento humano, ética se refere a teoria ou estudos sistemáticos sobre a prática moral. Dessa forma ela analisa e critica os fundamentos e princípios que orientam ou justificam determinados sistemas e conjunto de valores morais. É, em outras palavras, a ciência da conduta, a teoria do comportamento moral dos homens em sociedade. A ética parte do fato da existência da moral, isto é, toma como ponto de partida a diversidade de morais no tempo, com seus respectivos valores, princípios e normas. Como teoria, não se identifica com os princípios e normas de nenhuma moral em particular e tampouco pode adotar uma atitude indiferente ou eclética diante delas. Como as demais ciências, a ética se defronta com fatos.



Que estes sejam humanos implica, por sua vez, em que sejam fatos de valor (TOI; CARMO, 2014, p. 01).

Logo, a moral são os costumes, os hábitos do homem, enquanto ética é teoria, é a ciência que estuda a moral, a conduta humana; considerando o que é bom, o que é certo e punindo os transgressores, aquilo que é errado; tendo por objeto de estudo o comportamento humano e por objetivo "estabelecer níveis aceitáveis que garantam a convivência pacífica dentro das sociedades e entre elas" (LISBOA, 1997, p 25). Na figura abaixo, Souza e Costenaro (2012) apresentam como a ética se relaciona com a moral

d

Para Zago e Neves (2012), a decisão e a ação numa situação concreta é um problema prático-moral, ao passo que a ética é um problema teórico, cuja competência seria investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos. Neste sentido, os temas práticos da vida cotidiana (familiar, social e organizacional) como ações morais, validadas pelo grupo social a quem tais questões afeta; por outro lado, as questões que antecedem a prática, ou que a sucedem, enquanto atos de reflexão, são consideradas questões éticas.

Assim, quando se trata de "conduta ética", admite-se a existência do agente consciente, que reconhece a diferença entre bem e mal, certo e errado, virtude e vício, e que se assume apto a ponderar o valor dos atos e dos comportamentos e de agir em consonância com os valores morais, sendo responsável por suas ações.

## 2.2 A Ética Empresarial

A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética. Uma ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo (INSTITUTO ETHOS, 2001, p.14)



Zylbersztajn (2002) aponta que de posse da importância de padrões éticos e de comportamentos cada vez mais condizentes com esses padrões, a valorização da ética nas empresas cresceu de maneira muito significativa a partir da década de 80, com a redução das hierarquias e a autonomia dada às pessoas. Os chefes já não possuíam o mesmo poder de outrora para controlar as ações dos outros e decidir o que era certo ou errado. A disputa por cargos acirrou juntamente com o desejo de se sobressair a qualquer custo (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Não obstante, o Instituto Ethos (2001) destaca que a ética empresarial ou dos negócios, fundamenta-se, sobretudo, na concepção da empresa enquanto organização econômica e instituição social, ou seja, um tipo de organização que desenvolve uma atividade que lhe é peculiar e na qual resulta fundamental a função diretiva e o processo de tomada de decisões.

Para Dubrin (2006) o comportamento ético dos membros da organização, sejam eles, colaboradores individuais (não gerentes) ou gerentes, influencia diretamente na maneira pela qual uma empresa é vista pelos que estão fora e dentro dela. Outro aspecto importante no comportamento ético nas organizações são as normas e os valores da equipe, do departamento ou da organização como um todo. É a cultura corporativa que norteia os funcionários acerca das crenças e comportamentos que a empresa defende e quais ela não tolera (DAFT, 2005). Neste sentido, Sakano et al (2013, p. 87) destaca que

[...] no contexto atual, está presente a complexidade dos interesses dos stakeholders, porque a decisão empresarial pode afetar muitos grupos de pessoas de maneira desigual no tempo e no espaço. Como os indivíduos possuem valores morais diferenciados, as organizações devem ser explícitas com referência a suas expectativas e ao que seja o seu padrão moral – o que é certo e o que é errado no seu “fazer negócio”. [...] a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto frequentemente determinado pelos stakeholders

Os princípios éticos formam a base da cultura da empresa, determinando sua conduta e de seus colaboradores. Logo, a discussão sobre o que é eticamente correto ou aceitável torna-se extremamente importante e complexa nos dias atuais. Contudo, nenhuma empresa nasce com pleno desenvolvimento ético. Assim, Starke (1999) identifica cinco estágios do desenvolvimento ético das corporações, a saber: (1) corporação amoral; (2) corporação legalista; (3) corporação receptiva; (4) corporações éticas nascentes e (5) corporação ética.

O primeiro estágio, das corporações amorais (1) é o menos desenvolvido, quando a organização busca o sucesso a qualquer custo, e os colaboradores são vistos como meras unidades econômicas de produção. Destaca um empresariado totalmente descompromissado com o meio social.

Já a corporação legalista (2), por sua vez, é fortemente vinculada à lei, segue códigos de conduta, que podem ser definidos, como declaração formal de valores e práticas corporativas, bem como de princípios e valores, ainda que não éticos, tendo por finalidade definir a conduta da corporação.





A corporação receptiva (3) compreende que as decisões éticas podem ser do interesse da companhia a longo prazo, ainda que envolvam perdas econômicas imediatas. Neste estágio, os códigos de conduta das corporações receptivas começam a tomar contornos “códigos de ética”.

Na esteira do desenvolvimento, no quarto estágio estão as corporações éticas nascentes (4), que reconhecem a existência de um contrato social entre os negócios e a sociedade, procurando generalizar essa atitude por todos os setores da corporação, havendo um equilíbrio entre as preocupações éticas e a lucratividade.

Por fim, no quinto e último estágio estão as corporações éticas (5), estágio mais desenvolvido onde se recompensam os empregados que se afastam de ações comprometedoras, e existem mentores para dar orientação moral aos novos empregados.

Neste último tipo de organização é que tem se tornado cada vez mais comum a elaboração e a implantação de códigos de ética, assunto do próximo tópico. Ao documentar e estabelecer padrões de conduta, a organização deixa clara a importância e primazia da ética em seu cotidiano e o que espera de seus colaboradores neste quesito.

## 2.3 O Código de Ética

De acordo com o Instituto Ethos (2000), um Código de Ética (CE) pode ser uma ferramenta útil para dar aos profissionais de uma empresa diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos. Uma empresa que tenha decidido adotar um código de ética enfrenta, inicialmente, o problema de determinar o que incluir nele. Depois vem a questão mais difícil, a sua implantação.

O Código de Ética de uma instituição seja ela o governo, empresa ou ONG (organização não-governamental), é extremamente importante para os vários stakeholders. Ainda que muitos executivos vejam apenas um modismo capaz de capitalizar benefícios ou dividendos, outros empreendem esforços a fim de criar um instrumento legítimo, com adesão voluntária de todos os stakeholders, incorporando de maneira natural e profissional os princípios éticos da instituição (ARRUDA, 2002).

Muitas organizações procuram, hoje, criar seu Código de Ética. Essa tendência, que à primeira vista pode se assemelhar a um modismo, parece estar entranhando o tecido social e a comunidade empresarial de forma mais profunda que um passageiro entusiasmo dos profissionais de Recursos Humanos, Relações Públicas ou Auditoria. Os cidadãos em todo mundo dão as primeiras



mostras de cansaço em relação à corrupção, ao erro, à malícia, ao fazer mal que corresponde a ser vítima do que outros fazem mal. Vencer esse círculo vicioso, romper a crosta do todo mundo age assim, exige personalidade, determinação, honradez (QUEIROZ, DIAS, PRADO, 2008, p. 03).

O fato é que toda organização precisa estabelecer um sistema de valores e condutas, de maneira que direta ou indiretamente seja uma boa contribuição para o desempenho da própria organização, e é por esta razão que as organizações procuram, hoje, criar seu código de ética. Este código pode abranger vários parâmetros que poderão servir de instrumentos para nortear a conduta moral dos stakeholders, tais como: a) importância de um programa de ética; b) liderança ética; c) elaboração do código de ética; d) educação para a ética; e) comunicação ética; f) auditoria ética; g) ética na seleção, na avaliação e na recompensa (TOI; CARMO, 2014). Todavia,

Fenômeno ainda incipiente no Brasil, os códigos de ética tiveram sua origem nos Estados Unidos “e nasceram baseados em aspectos de ordem legal, disciplinar e punitiva face às exigências externas à organização: o stakeholder externo: o governo, a sociedade e os consumidores”. Para que um código de ética seja formulado, é necessário, primeiramente, que seja traçada a sua base filosófica, ou seja, que sejam elencados determinados valores morais que a organização julga serem primordiais, e que estes valores reflitam as aspirações morais relevantes. Sua existência só se justifica se for capaz de aliar os interesses corporativos e as virtudes básicas do ser humano, em prol da sociedade, de modo a torná-la mais humana e menos discriminatória (TESSARO, 2007, p. 44).

De acordo com Tessaro (2007) as organizações corporativas no sistema capitalista buscam, incansavelmente, resultados estrategicamente planejados, que na maioria das vezes podem ser sintetizados como o lucro. Isto depende, certamente, da participação e do esforço direto de cada membro da organização em alinhamento com a política empresarial traçada. Logo, é a soma dos esforços individuais em direção às metas esboçadas pelas diretrizes da empresa facilitarão que o sucesso desejado.

Nesse sentido, Da Silva *et al* (2003) argumenta que a ética profissional representa um conjunto de normas que direciona a conduta dos integrantes de determinada profissão. Um código de ética profissional tem a finalidade fundamental de regulamentar o exercício da profissão, pois dará consciência da visão do certo e do errado e um bom desempenho de suas funções por parte dos profissionais, evitando, muitas vezes, que estes venham a incorrer na prática de atos ilícitos, que se tenta evitar com a utilização do código de ética, atos que poderiam ser considerados normais, dependendo do ambiente onde se convive. Na mesma direção, Passos (2006, p. 113) apresenta que

[...] os códigos de ética profissional devem assumir um compromisso de vida; enfrentando as práticas tradicionais e inadequadas e colocando-se abertos ao novo, à revisão constante, pois só assim eles se tornarão verdadeiras práticas



deontológicas e deixarão de ser subterfúgios para práticas desonestas e comportamentos moralmente inadequados.

Contudo, nem todos os meios são legítimos na conquista do sucesso. É esperado que a empresa apresente um padrão moral no modo de determinar sua política de metas, ou seja, que tanto a política geral da corporação quanto a conduta individual de cada membro seja orientada por valores morais enraizados na sociedade em que está inserida. Assim, com o objetivo de orientar comportamentos, mediar conflitos e estabelecer punições, as organizações passaram a adotar os Códigos de Ética, que devem ser observados pela organização e por seus stakeholders internos.

Segundo a definição do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios (2014),

o

Código de Ética pode ser interpretado como a Lei Maior da empresa, sua Constituição, ou seja, o Código de Ética é uma "Carta dos Direitos e dos Deveres Fundamentais" (morais), através dos quais a empresa indica e esclarece as suas próprias responsabilidades éticas, sociais e ambientais e assim, este instrumento têm a função de explicitar um tipo de CONTRATO SOCIAL que liga a empresa aos vários grupos e indivíduos que interagem direta ou indiretamente no dia-a-dia de seus negócios, os chamados stakeholders. O Código de Ética é o instrumento através do qual todos os stakeholders podem conhecer uma empresa, suas formas de atuação e suas normas de conduta tanto dela (empresa) como de todos os seus funcionários. O Código de Ética pode ser incorporado às empresas de todos os ramos de atividade e de qualquer porte que desejarem melhorar sua Gestão e Atuação Responsável. Além disso, o Código de Ética é a principal ferramenta e a base de atuação da mencionada Tripla Responsabilidade Corporativa (Ética, Social e Ambiental).

Como já destacado anteriormente, a fim de mediar conflitos de interesses entre os públicos e orientar condutas, tornou-se prática comum a adoção de Códigos de Ética pelas empresas. De acordo com Arruda (2002), com vistas a observar o cumprimento das normas regidas pelo código de ética, algumas organizações, buscam por meio de auditorias internas uma forma para identificar desvios de conduta ética. Outras empresas percebendo que o comportamento ético só será parte dos funcionários se estiverem ancoradas na liberdade pessoal e na adesão voluntária de cada um, criaram grupos de profissionais com o objetivo de encaminhar as questões éticas originadas dentro ou fora da instituição. Segundo a autora, tais grupos têm sido muitas vezes denominados Comitês de Ética e de maneira geral são formados por representantes de diversos departamentos, áreas e níveis hierárquicos. São, em sua maioria, coordenados por algum dirigente da organização, para reafirmar nela a supremacia da ética, para facilitar o aconselhamento adequado e para assegurar uma tomada de decisão prudente em questões éticas. Podem também investigar e solucionar casos à medida que eles surgem dentro da empresa.



No que tange aos desvios de conduta ética, estes podem ser entendidos como a prática de atos intencionais e deliberados, que transgridam os valores e as regras organizacionais/sociais e cujas consequências oneram os ativos tangíveis e intangíveis das empresas. As classificações para os desvios no ambiente organizacional são diversas. Segundo Bedani (2013) os desvios podem ser classificados da seguinte maneira:

**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.

Bedani (2013) ainda destaca que uma outra classificação possível fundamenta-se no sujeito do desvio de conduta ética. Neste aspecto, estabelecem-se duas categorias básicas de desvios: institucionais e individuais.

**Tabela 1: Sujeito dos desvios**

**Fonte: Bedani (2013)**

Bedani (2013) afirma ainda que para além de variadas classificações, inúmeros seriam os determinantes dos desvios éticos. O autor aponta três fatores que determinariam os desvios éticos no nível individual: 1) questões de ordem financeira; 2) percepções desfavoráveis sobre o ambiente de trabalho; e, 3) questões subjetivas, que caracterizam as atitudes e a predisposição do empregado para cometer tais atos (personalidade). O autor ainda observa que existem uma infinidade de fatores que contribuem para provocar esses comportamentos desviantes, porém os três listados seriam os determinantes mais recorrentes dos desvios éticos nas organizações.

Por fim, Arruda (2002) argumenta que os Comitês de Ética podem sugerir novas políticas ou mesmo alterar as existentes, sempre que isso leve à atualização ou modernização do Código de Ética. Ao estabelecer um Comitê de Ética, isso demonstra o compromisso da empresa com ética, ou seja, que é uma questão essencial dentro da organização. Neste sentido, as mudanças sociais e econômicas pelas quais passamos devem ser acompanhadas de adaptações e releituras do código de ética.

## **2.4 A Ética na Instituição Financeira**





Como uma instituição social, as empresas são legitimadas pela sociedade; logo, é comum que se crie expectativas sobre o que considera ser um comportamento corporativo adequado. Uma instituição, pautada pela ética, seria aquela que combina vontade e esforços para solucionar todas aquelas questões que de alguma maneira representam uma ruptura com a ética, reforçando a ideia de que as organizações devem dispensar tratamento sistêmico ao tema (BEDANI, 2013). De acordo com Beccari (2006), nascido como uma necessidade da Revolução Industrial inglesa, sobretudo em função do grande aumento das atividades comerciais, as instituições financeiras vêm, aos poucos, incorporando o cotidiano da sociedade moderna, seja participando e propiciando financiamento às negociações nacionais, seja estimulando e dando sustentação ao comércio internacional (BECCARI, 2006).

Para fins de definição, o governo brasileiro define por meio da lei nº 7.492 de 16 de junho de 1986 que:

Considera-se instituição financeira, para efeito desta lei, a pessoa jurídica de direito público ou privado, que tenha como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não, a captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros ([Vetado](#)) de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, ou a custódia, emissão, distribuição, negociação, intermediação ou administração de valores mobiliários (BRASIL, 1986, p. 01).

O fato é que as instituições financeiras bancárias são sempre questionadas a respeito de questões éticas, quer este questionamento trate sobre política financeira macro econômica, quer sobre as tarifas cobradas para a prestação de determinados serviços, como abertura de contas, manutenção de limite de cheque especial, ou até sobre o valor cobrado por um extrato de conta corrente. Em geral, esta desconfiança que o cidadão comum possui, origina-se no imenso abismo que separa o poder econômico dos donos do capital em relação aos seus clientes (TESSARO, 2006).

Especificamente na área financeira, ser percebido pelos clientes como uma empresa ética é fundamental para consolidar uma relação de confiança nos negócios, pois a natureza dessa atividade potencializa as consequências negativas dos comportamentos antiéticos. Nesse ramo, a falta de ética representa virtual fonte de risco, que pode comprometer a sobrevivência da instituição, o mercado e, até mesmo, a sociedade. O setor bancário é um dos que mais sofre e mais prontamente responde aos efeitos da globalização. O cenário de atuação dessas organizações é de competitividade acirrada, disputa feroz pelos mercados, demanda crescente por escala operacional. A pressão constante para cumprimento de metas e obtenção de resultados é algo habitual no ambiente de trabalho dessas organizações. Além desses fatores, nos últimos anos, multiplicaram-se os escândalos envolvendo a falta de ética na gestão de instituições financeiras, os quais prejudicaram milhões de investidores pelo mundo e a própria economia mundial (BEDANI, 2013, p. 07).



Bedani (2013) destaca ainda que para tratar a questão da ética no cotidiano de uma instituição financeira bancária é necessário analisar a atuação do seu quadro de gerentes. Para o autor, são os gerentes das agências bancárias, na função de administradores das suas unidades e executores técnicos das políticas gerais de cada instituição, que orientam suas funções em tomadas de decisões balizadas nos padrões éticos que a sociedade busca. Além disso, a atuação fundamentada pelos códigos de ética que cada instituição financeira bancária produz, ressalta os valores que esta instituição considera mais importantes.

É neste sentido que várias instituições financeiras criaram comitês internos de ética, com o objetivo de difundir práticas negociais que respeitem compromissos com princípios morais socialmente aceitáveis. Diversos bancos optaram por desenvolver modelos estatísticos capazes de identificar situações de vendas de produtos bancários, em condições desvantajosas para o poupador, para desencorajar a chamada venda casada. Isso é uma iniciativa importante, sobretudo para bancos com extensa rede de agências e que oferecem serviços bancários a clientes com pouco conhecimento de produtos financeiros (BECCARI, 2006).

Destarte, no mercado financeiro, é de suma relevância ser observado como uma empresa ética a fim de se estabelecer uma relação de confiança com os stakeholders. Neste segmento, as condutas antiéticas ganham proporções maiores, prejudicando o relacionamento entre funcionários, clientes, fornecedores e até a economia mundial. Como vimos recentemente, a questão ética aparece como variável determinante dos principais escândalos financeiros mundiais, desde a bolha imobiliária estadunidense até a entrada da Grécia na zona do Euro.

### 3 O GRUPO SANTANDER<sup>[1]</sup>

*"Os bancos são mais perigosos para a nossa liberdade que os exércitos com armas."*

[Thomas Jefferson](#)

A história do Banco Santander iniciou-se na cidade de mesmo nome na região da Cantábria, no norte da Espanha, em 15 de maio 1857. Ao longo dos anos o banco foi se tornando cada vez mais importante no mercado espanhol, todavia foi depois da Guerra Civil Espanhola, ocorrida em meados da década de 1930, que ele passou a operar nacionalmente deixando para trás seu caráter regional e a partir deste momento, passou a incorporar uma série de outros bancos em diversos países (VIDEIRA, 2010).



Suas atividades são desenvolvidas através de participações majoritárias ou não, em diferentes países e setores do mercado financeiro: bancos, fundos de pensão, fundos de investimento, companhias de seguros, corretoras de valores e sociedades de leasing e factoring. O grupo Santander possui participação também nos setores não financeiros: petrolífero, telecomunicações, construtoras, imobiliárias, eletricidade e televisão (VIDEIRA, 2014).

Com efeito, o Santander foi se expandindo e se espalhando a redor do mundo. Na América do Norte está presente nos Estados Unidos, Canadá e México. Na América do Sul: Venezuela, Colômbia, Peru, Bolívia, Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Na América Central Bahamas, Ilhas Cayman, Porto Rico, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Panamá. Na África está presente no Marrocos, São Tomé e Príncipe, Angola, África do Sul e Moçambique. Na Ásia está no Irã, China, Japão e Malásia. Na Oceania, está na Austrália. Na Europa, onde marca grande presença, encontramos o Santander no Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemanha, Polônia, República Tcheca, Hungria, França, Suíça, Itália, Espanha e Portugal. De acordo com Videira (2014) embora atue em várias partes do mundo, seja com suas agências ou com seus escritórios de representações, seu foco de expansão é a América Latina, onde apenas o Brasil e o México respondem por mais da metade dos negócios do Grupo. Aí, o Grupo conta com cerca de 20,5 milhões de clientes, e obtém mais de 1/3 dos seus lucros. São poucos os países, com exceção da Espanha em que o Santander opera com grande número de agências.

No que tange à sua trajetória no Brasil, Carvalho (2011) destaca que o Banco Santander chegou a este país em 1957 por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A, mas foi somente 1982 que inaugurou sua primeira agência em solo brasileiro. A primeira agência do Santander para atendimento ao público foi localizada na esquina da Av. Paulista com a Alameda Joaquim Eugênio de Lima, em São Paulo. Em 1991, o Santander opta por atuar apenas como um banco de Investimento, encerrando a atividade comercial. Passa a se denominar Banco Santander de Negócios e, posteriormente, Santander Investment.

Logo que se firmou no Brasil, o Santander passa a uma sequência de aquisições de vários e tradicionais bancos brasileiros que, a partir dos anos 1990 também foi estrategicamente ponderada e planejada para levar o Santander a uma posição de destaque. Esses acontecimentos e outros levaram o Santander a se tornar uma das principais instituições financeiras do mercado nacional (FREIRES, 2010).

A partir dos anos 90, o Grupo Santander buscou estabelecer forte presença na América Latina, particularmente no Brasil. O Grupo Santander seguiu esta estratégia tanto por meio de crescimento orgânico, como por aquisições. Em 1997, o Grupo Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., um banco de varejo de médio porte, que subsequentemente mudou seu nome para Banco Santander Brasil S.A. No ano seguinte, o Grupo Santander adquiriu o Banco Noroeste S.A. para fortalecer ainda mais a sua posição como um banco de varejo no Brasil. Em 1999, o Banco Noroeste foi incorporado pelo Banco Santander



**Brasil. Em janeiro de 2000, o Grupo Santander adquiriu o Banco Meridional S.A. (incluindo a subsidiária Banco Bozano, Simonsen S.A.), um banco atuante em serviços bancários de varejo e atacado, principalmente no sudeste do Brasil (BANCO SANTANDER, 2014, p. 01).**

**Não obstante, desde 1997, o Grupo Santander deixou bastante evidente a sua capacidade de realizar aquisições significativas no Brasil, integrar as instituições adquiridas em seus negócios existentes e melhorar o desempenho operacional de tais instituições. Este foi o caso, em particular, da aquisição do Banespa, detido pelo Estado de São Paulo, em novembro de 2000. Por meio desta aquisição, o Grupo Santander passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do País. Após a aquisição, o Grupo Santander implementou a modernização da tecnologia de informação no Banespa. Passado um ano da aquisição, o índice de eficiência do Banespa havia melhorado significativamente (BANCO SANTANDER, 2014).**

**Assim,**

**Apesar de operar no Brasil por meio de diferentes pessoas jurídicas, o Grupo Santander Brasil tem sua administração e funções gerenciais centralizadas desde 2000. Em 2006, o Grupo Santander Brasil, mediante aprovação de seus acionistas e do Banco Central, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A., que posteriormente teve sua denominação alterada para Banco Santander (Brasil) S.A., simplificando, assim, a sua estrutura societária e fiscal, melhorando sua eficiência operacional e reduzindo os custos administrativos por meio da integração e do aprimoramento de diferentes plataformas de TI. Em 2007, o Grupo Santander implementou um programa de unificação de sua marca (BANCO SANTANDER, 2014, p. 01).**

**De acordo com Freires (2010) já no ano 2000 ocorre a aquisição do Banco Meridional - Bozano Simonsen, que torna o Santander o maior banco estrangeiro na América Latina. O Santander é o vencedor no leilão de privatização do Banespa que possuía, então, mais de 570 agências e quase três milhões de clientes. Uma das principais marcas do grupo neste ano é a forte pressão por modernização tecnológica. O Banco implementou grandes projetos para tornar-se uma corporação líder. No início deste ano, foi desenvolvido o plano de renovação tecnológica para troca de sistemas, plataformas e equipamentos de informática.**

**Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, o maior desafio estava na conquista e fidelização deste grupo. A estratégia foi investir na formação dos funcionários e desenvolver produtos para atender às necessidades de todos os segmentos de clientes. A finalização da integração tecnológica, com a migração de todos os sistemas de operação para uma única plataforma foi concluída em 2006. Após a integração tecnológica, aconteceu a unificação das identidades na marca Santander em maio de 2007.**





Neste mesmo ano o consórcio formado pelos bancos Santander, RBS e Fortis adquiriu, no exterior, 86% por cento das ações do banco holandês ABN Amro, controlador no Brasil do Banco Real, por 71 bilhões de euros (FREIRES, 2010).

Além disso, para criar uma estrutura capaz de sustentar e promover a ampliação da base de clientes, foi iniciada a implantação de uma nova plataforma tecnológica cujo objetivo era flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos. O plano de atendimento vinha com foco no cliente e o banco procurou aprimorar os canais de contato, melhorar a qualidade dos serviços e estabelecer padrões de trabalho, buscando a excelência no atendimento. Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, o maior desafio estava na conquista e fidelização deste grupo. A estratégia foi investir na formação dos funcionários e desenvolver produtos inovadores para atender às necessidades de todos os segmentos de clientes (LUNARDI, SILVA, 2011).

Em seguida buscou-se a unificação das identidades na marca Santander, em maio de 2007, com vistas à solidificação como um banco global, além de mostrar a potência da organização e facilitar o intercâmbio de experiências entre as várias unidades espalhadas internacionalmente. (FREIRES, 2010).

Em 1º de novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu 96,95% do capital do ABN AMRO, então controlador do Banco Real. Na sequência, em 12 de dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. No primeiro trimestre de 2008, o Fortis e Santander Espanha chegaram a um acordo por meio do qual o Santander Espanha adquiriu direito às atividades de administração de ativos do ABN AMRO no Brasil, que o Fortis havia adquirido como parte da compra pelo consórcio do ABN AMRO (BANCO SANTANDER, 2014, p. 01)..

Contudo, em 24 de julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real. Nas assembleias gerais de acionistas do Santander Brasil e do Banco Real realizadas em 29 de agosto de 2008, foi aprovada a incorporação pelo Banco Santander (Brasil) S.A. das ações de emissão do Banco Real, passando o Banco Real a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. Desta forma, o Banco Real era o quarto maior banco privado do Brasil em quantidade de ativos. Assim, em 30 de abril de 2009, o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil e foi suprimido como pessoa jurídica independente. A incorporação está pendente de aprovação pelo Banco Central. Como resultado dessa aquisição, o Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos (BANCO SANTANDER, 2014).

O fato é que a unificação das marcas Santander e Real, concluída em novembro de 2010, movimentou várias áreas do banco desde o início da integração. Durante todo este processo, foram alocadas pessoas e recursos para que a rotina de operações das agências não fosse alterada. Além disso, são



empreendidos amplos esforços na construção de uma identidade que traduza os valores e as necessidades dos diversos públicos de relacionamento.

## 3.1 A marca Santander

A marca Santander é a essência do Grupo, um ativo estratégico de primeira grandeza. Está presente em todos os rankings internacionais como uma das marcas mais valiosas do mundo, sendo a quarta do setor financeiro, de acordo com o ranking da Brand Finance. É associada aos atributos de internacionalidade, liderança e força; centraliza a identidade e os valores do Grupo e expressa um posicionamento internacional único que diferencia o Santander dos outros bancos (BANCO SANTANDER, 2014a).

Uma só voz. Em 2004 o Santander iniciou um processo de unificação de marcas que levou à consolidação, numa única e inconfundível marca, de todas as que existiam até então, promovendo a implantação daquela marca em todos os países onde o banco opera. Santander é uma marca global única que transmite uma imagem homogénea e consistente, com um código de comunicação único. Torna-nos reconhecíveis como Grupo nos mercados, perante clientes, acionistas, analistas e a sociedade em geral. Uma gestão muito rigorosa da identidade corporativa reforça o nosso valor no mercado e ajuda o Santander a ser um dos primeiros bancos do mundo. O processo de unificação continua em 2013, com a integração em Espanha do Banesto e do Banif, e com a mudança de marca do Sovereign Bank nos Estados Unidos. Símbolos corporativos. A identidade visual do Santander concretiza-se no símbolo, no logótipo, na cor vermelha e no lema corporativo. A chama é um símbolo que evoca o “S” da inicial de “Santander” e transmite triunfo, liderança, lucidez e dinamismo. O logótipo é a palavra “Santander”, o nome que representa o Banco e reflecte a sua origem e trajectória. A cor vermelha que impregna todos os elementos de comunicação com força, energia e determinação. “Um banco para as suas ideias” é o lema que declara aos clientes, aos acionistas e à sociedade em geral que o Banco Santander, toda a sua força, liderança e capacidade, estão ao seu serviço para os ajudar a transformar os seus projectos em realidade (BANCO SANTANDER, 2014a, p. 01)..



## 3.2 Modelo de negócio

O modelo de negócio do Santander é baseado em actividades de banca comercial, com serviços que alcançam 102 milhões de clientes e se desenvolvem em 14.400 agências de todo o mundo e na multicanalidade (BANCO SANTANDER, 2014b). Este modelo é baseado nos seis pilares, a saber:

**Orientação comercial:** As relações duradouras e de maior valor acrescentado com clientes são geradas e mantidas nas agências.

**Disciplina de capital e capacidade financeira:** manter um balanço forte é um objectivo prioritário.

**Prudência em riscos:** É uma característica que acompanhou o Santander desde a sua fundação, em 1857. Toda a organização está envolvida na gestão de riscos e a função de controle é independente do negócio.

**Diversificação geográfica e modelo de filiais:** Ao texto existente acrescenta-se o seguinte: “Ao modelo de filiais juntam-se sistemas corporativos globais para a gestão e a tecnologia, fazendo com que os resultados do Grupo sejam superiores à soma de resultados de cada banco local”.

**Marca Santander:** A marca única em todo o mundo, reconhecida como a quarta mais valiosa do mundo entre as financeiras, segundo a Brand Finance, transmite os valores corporativos do Banco a clientes, acionistas, empregados e à sociedade em geral. Uma estratégia de publicidade institucional mundial e os patrocínios corporativos são fundamentais para aumentar a notoriedade do Santander, consolidar o posicionamento internacional e apoiar o negócio.

**Eficiência:** O Santander é um dos bancos internacionais mais eficientes. As chaves são o crescimento recorrente das receitas, a cultura de controle de custos e elevada produtividade nas agências Santander, apoiadas por uma plataforma tecnológica global de operações e uma melhoria contínua em todos os processos.

As actividades do Banco Santander envolvem três segmentos operacionais: Banco Comercial, Banco Global de Atacado (*Global Wholesale Banking*) e Gestão de Recursos de Terceiros e Seguros, conforme esquema abaixo.

### Figura 2 : Modelo de Negócios

Fonte: Santander (2014b)

Deste modo, destaca-se um canal de serviços múltiplos, com o suporte de seus gerentes de conta. O Banco Santander oferece serviços diferenciados a clientes que possam vir a se tornar clientes de alta renda (BANCO SANTANDER, 2014b).



Já no que tange aos clientes de baixa renda o objetivo do banco é o oferecimento de canais alternativos a estes clientes. Oferece, portanto, serviços diferenciados a clientes que possam vir a se tornar clientes de média ou alta renda (BANCO SANTANDER, 2014b).

Já para as pequenas e médias empresas o modelo do Banco Santander é focado no relacionamento com os gerentes de conta, enquanto para empresas de pequeno porte oferece canais de serviços diversos. Plataformas específicas são utilizadas no oferecimento de serviços diferenciados aos clientes com grande potencial de crescimento de receitas (BANCO SANTANDER, 2014b).

### **3.3 A Missão, os Valores e a Visão do Grupo**

No início de 2011, a Comissão Executiva do Banco Santander definiu o texto que expressa de forma clara e objetiva os valores que devem inspirar e orientar no dia-a-dia:

*“Ter a preferência de seus clientes por ser um banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos”.*

No que se refere à visão do grupo, o Santander procura se tornar o primeiro banco na preferência dos clientes. Para tanto, busca-se mais simplicidade e agilidade em tudo o que fazem, sempre com gestão integrada e uma execução impecável do trabalho (BANCO SANTANDER, 2014c). Neste sentido, a visão estratégica do grupo Santander é norteada pelos quatro eixos abaixo:

**Grande Grupo Financeiro Internacional:** Consolidamo-nos como o maior banco da zona euro e permanecemos entre os primeiros do mundo, tanto em capitalização como em lucros.

**Satisfação Integral Das Necessidades Financeiras Dos Clientes:** Desenvolvemos todas as soluções de serviços e produtos bancários possíveis destinados a particulares com todos os níveis de rendimentos, empresas de qualquer dimensão, grandes empresas privadas, instituições públicas e comunidades universitárias.

**Valor Crescente Para os Accionistas:** Desde 2007, ano após ano, temos cumprido o nosso objectivo de retribuir ao accionista um mínimo de 0,60 euros por acção, apesar da crise económica mundial global.

**Presença Relevante em Mercados Locais Diversificados:** Somos o banco líder do sector ou com uma presença muito relevante em dez mercados muito





importantes, com uma combinação adequada entre economias maduras e emergentes. Todas as filiais estão apoiadas pelas nossas políticas corporativas, e capacidades globais de organização e tecnologia (BANCO SANTANDER, 2014c, p. 01)..

Já no que tange aos valores defendidos pelo grupo Santander, destaca-se que a organização reflete os valores corporativos em todos os mercados onde opera. Esses valores são:

**Dinamismo:** Tomamos a iniciativa, temos agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócio antes dos nossos concorrentes, e somos flexíveis para nos adaptarmos às mudanças de mercado. **Solidez:** A solidez do nosso balanço e a prudência na gestão do risco são as melhores garantias da nossa capacidade de crescimento e de geração de valor para os nossos accionistas a longo prazo. **Liderança:** A nossa vocação é a liderança em todos os mercados onde estamos presentes, contando com as melhores equipas humanas, e estando orientados para o cliente e os resultados.

**Inovação:** Procuramos permanentemente produtos e serviços que cubram as novas necessidades do cliente e nos permitam obter aumentos de rentabilidade superiores aos dos nossos concorrentes. **Qualidade de serviço e satisfação dos clientes:** O cliente está no centro do modelo de negócio do Banco Santander, somos um banco para as suas ideias. Queremos compreender as suas necessidades, responder com soluções inovadoras e construir relações de confiança a longo prazo. **Ética Profissional e Sustentabilidade:** Para além do estrito cumprimento das leis, códigos de conduta e normas internas, todos os profissionais do Santander trabalham com a máxima transparência e honestidade, integrando no desempenho da sua actividade o compromisso do Banco com o progresso económico, social e ambiental das comunidades onde está presente (BANCO SANTANDER, 2014d, p. 01)..

O fato é que o grupo estabeleceu uma meta de três anos para que o banco Santander se tornasse de preferência dos clientes, sendo um banco simples e seguro, eficiente, rentável e de qualidade. Em 2011 houve revisão do posicionamento e preparação de um planejamento estratégico, com vistas a transformar o Santander no primeiro banco na preferência dos clientes até 2013. Para isso, houve inserção de mais simplicidade e agilidade em todas as operações, sempre com gestão integrada e execução impecável do trabalho (GOI, 2012). Esse direcionamento deu origem a um grande projeto, denominado “Santander 3.1”, que antecipa um conjunto de ações nas distintas áreas do banco, com cinco vetores estratégicos:

1. Consolidar as operações do banco;
2. Aproveitar o fato de ser um banco com todos os produtos e serviços, para todos os segmentos;
3. Reposicionar o banco em mercados de interesse, com postura de “atacante”;



4. Melhorar o posicionamento estratégico e o relacionamento com os clientes dos demais mercados;
5. Valorizar a nossa marca.

Em síntese, isso significa que haverá simplificação da estrutura das suas operações, consolidação do plano operacional de riscos, reforço da presença em todas as áreas, investimento na vinculação, fidelização e retenção dos clientes Pessoa Física, e desenvolvimento do plano de gestão da marca (GOI, 2012).

## **4 DISCUSSÃO E RESULTADOS**

### **4.1 Descrição do Código de Ética do Banco Santander – Aspectos principais**[\[2\]](#)

#### **4.1.1 TÍTULO I - Âmbito de aplicação do Código de Ética**

##### **4.1.1.1 Âmbito de aplicação do Código de Ética**

Servir de referência na atuação pessoal e profissional e contribuir para estabelecer um padrão de relacionamento respeitoso e transparente, uma vez que contém o rol de princípios éticos e normas de conduta que devem reger a atuação de todos os funcionários do Banco Santander (Brasil) S. A. e de suas Empresas (doravante denominado “Santander”).

##### **4.1.1.2 Abrangência**

Aplica-se aos membros dos órgãos de administração e a todos os funcionários e estagiários do Santander.

##### **4.1.1.3 Obrigação de conhecer e cumprir o Código**

Os Sujeitos ao Código têm a obrigação de conhecer e cumprir o Código e de colaborar para facilitar sua implantação, incluindo a comunicação ao Compliance, de qualquer descumprimento deste, ou fato que possa se assemelhar a tanto, do qual tiverem ciência. Os Sujeitos ao Código estão obrigados a participar de todas as ações de treinamento às quais forem convocados para o adequado conhecimento do Código.

##### **4.1.1.4 Controle da aplicação do Código**

1. O Compliance zelar pela correta comunicação do Código a todos os funcionários e às pessoas que, por qualquer circunstância mencionada no item “Abrangência”, devam estar sujeitas às normas deste.



2. O Compliance informará periodicamente ao Comitê de Compliance a respeito do acompanhamento e cumprimento da aplicação do Código pelos Sujeitos ao Código.
3. As comunicações previstas no presente Código, bem como as consultas dos Sujeitos ao Código a este, serão encaminhadas ao Compliance em caráter geral, exceto aquelas para as quais estiver expressamente previsto seu encaminhamento a outras áreas.

#### **4.1.2 TÍTULO II - Princípios éticos gerais**

##### **4.1.2.1 Igualdade de oportunidades e não discriminação**

É princípio básico de atuação no Santander proporcionar as mesmas oportunidades no acesso ao trabalho e na promoção profissional, garantindo sempre a ausência de situações de discriminação em virtude de sexo ou orientação sexual, raça, religião, origem, estado civil ou condição social.

##### **4.1.2.2 Respeito pelas pessoas**

Todos os Sujeitos ao Código e, especialmente, aqueles que exerçam funções de diretoria, promoverão a todo o momento e em todos os níveis profissionais, relações baseadas no respeito pela dignidade dos demais, a participação, a equidade e a colaboração mútua, contribuindo para um ambiente de trabalho respeitoso, com o objetivo de atingir um clima de trabalho positivo.

##### **4.1.2.3 Conciliação do trabalho e vida pessoal**

Sujeitos ao Código deverão promover um ambiente de trabalho compatível com o desenvolvimento pessoal, ajudando os membros de suas equipes a conciliar da melhor forma possível, as exigências profissionais com as necessidades de sua vida pessoal e familiar.

##### **4.1.2.4 Prevenção de riscos trabalhistas**

O Santander considera a segurança e saúde no trabalho dos Sujeitos ao Código fundamental para se conseguir um ambiente de trabalho confortável e seguro, sendo um objetivo prioritário a melhoria contínua das condições de trabalho.

##### **4.1.2.5 Proteção ao meio ambiente e políticas de responsabilidade social e ambiental**

O Santander, busca a geração de resultados para o negócio, com práticas de gestão e soluções financeiras transformadoras que perenizem o meio ambiente e promovam o desenvolvimento da sociedade.

##### **4.1.2.6 Direitos coletivos**



Os Sujeitos ao Código deverão respeitar os direitos de sindicalização e associação previstos em Lei, bem como as atividades realizadas pelas organizações representativas dos trabalhadores, de acordo com as funções e competências que lhe forem atribuídas legalmente, com as quais se manterá uma relação baseada no respeito mútuo, visando promover um diálogo aberto, transparente e construtivo, que permita consolidar os objetivos de paz social e estabilidade de trabalho.

#### **4.1.3 TÍTULO III - Orientações gerais de conduta**

##### **4.1.3.1 Cumprimento das normas (gerais e internas) e comportamento ético**

1. Os Sujeitos ao Código deverão cumprir, tanto as disposições gerais (leis, regulamentos, circulares dos órgãos reguladores, supervisores e autorreguladores), como as normas internas aplicáveis à sua atividade.
2. Os Sujeitos ao Código deverão informar ao Compliance, a existência de processos administrativos que possam afetá-los, seja como supostos responsáveis, testemunhas ou a qualquer outro título, que forem promovidos pelas autoridades ou órgãos supervisores das atividades das sociedades do Santander, quando a participação em tais processos decorrer de sua atividade profissional.
3. É aconselhável manter o adequado equilíbrio financeiro, evitando situações que possam inferir na atividade profissional. As finanças pessoais devem ser gerenciadas de forma adequada, administradas criteriosamente e prudentemente para que não incorram em situações não desejadas.
1. Adicionalmente, os Sujeitos ao Código deverão mostrar sempre uma conduta profissional íntegra, imparcial, honesta e de acordo com os princípios de responsabilidade social corporativa do Santander. Deverão se abster de participar de atividades ilícitas ou imorais ou atrair negócios para o Santander pela prática destas.

##### **4.1.3.2 Não concorrência**

1. Os Sujeitos ao Código deverão priorizar o exercício de suas funções no Santander e não poderão prestar serviços profissionais a empresas concorrentes, remunerados ou não, independentemente da relação em que se baseiem.

##### **4.1.3.3 Responsabilidade**

Os Sujeitos ao Código empregarão sua capacidade técnica e profissional, bem como a cautela e o cuidado devido no desempenho de suas atividades no Santander.

##### **4.1.3.4 Compromisso com o Santander**





Os Sujeitos ao Código deverão atuar sempre no melhor interesse do Santander, através de uma utilização adequada dos meios disponibilizados e evitando atuações que possam trazer quaisquer prejuízos. Deverão se abster de utilizar em benefício próprio oportunidades de negócio que forem de interesse do Santander.

#### 4.2 Analisando o Código de Ética do Banco Santander

Como destacado no primeiro capítulo deste trabalho, a ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. Neste sentido, o código de ética do Santander é orientado para padronizar comportamentos de relacionamento respeitoso e transparente, uma vez que apresenta um conjunto de princípios éticos e normas de conduta que devem reger a atuação de todos os funcionários do Banco Santander.

O Código de Ética é dirigido a todos os membros da administração, aos funcionários e estagiários do Banco Santander (Brasil) e de suas Empresas para servir como referencial na atuação pessoal e profissional. Os funcionários devem conhecê-lo e fazê-lo conhecido, observando e defendendo seu cumprimento. Este código reúne os princípios éticos e normas de conduta que regem a atuação de todos os funcionários do Banco Santander além de ser o elemento central do programa de cumprimento do Grupo.

O Santander disponibiliza o seu código de ética em PDF, constituído de 25 páginas. Seu caráter é essencialmente legislativo, ou seja, busca normatizar os vários tipos de relações e situações no cotidiano do banco. O Código é dividido em 6 grandes áreas e possui 16 capítulos e 59 normas específicas. O Código é voltado exclusivamente para os funcionários de Banco Santander o que, por sua vez, em virtude deste caráter exclusivista, não desperta curiosidade de daqueles que não estão diretamente sob o regime do código, ou seja, àqueles externos ao banco.

Diante dos novos desafios que se apresentavam ao Banco, foi feita uma atualização do Código de Ética em 2012 e como incorporações, destaca-se à criação de um novo canal de denúncias, através das quais os funcionários poderão informar, confidencialmente, de possíveis infrações do código de conduta geral ou dos que tenham conhecimento no desenvolvimento das suas funções profissionais (SANTANDER, 2014).

Os pontos mais relevantes no Código de Ética do Santander e que, inclusive norteiam a construção do mesmo são: âmbito de aplicação do Código de Ética, princípios éticos gerais, orientações gerais de conduta, orientações de conduta para algumas situações concretas, aplicação do Código e canal de denúncias.

Contudo, algumas contradições pairam sobre este documento que serve de guia para diversas ações em vários contextos. Neste código de ética, é fortemente destacada a necessidade de se respeitar os interesses dos clientes, principalmente ressaltando a importância de seus interesses. Todavia, fica ainda



mais claro que o colaborador deve buscar os melhores resultados para banco, o que em boa parte das situações requer contrariar os interesses do cliente. Conforme o código,

Os Sujeitos ao Código deverão atuar sempre no melhor interesse do Santander, através de uma utilização adequada dos meios disponibilizados e evitando atuações que possam trazer quaisquer prejuízos. Deverão se abster de utilizar em benefício próprio oportunidades de negócio que forem de interesse do Santander (SANTANDER, 2012).

Além disso,

Os Sujeitos ao Código deverão atuar sempre de forma que seus interesses particulares, os de seus familiares ou de outras pessoas a eles vinculadas não prevaleçam sobre os interesses do Santander ou de seus clientes. Esta orientação de conduta deverá ser aplicada tanto nas relações dos Sujeitos ao Código com o próprio Santander, como naquelas quemantenham com os clientes, fornecedores ou parceiros (SANTANDER, 2012).

Contudo, se os interesses do Banco Santander são os primeiros na hierarquia, como ficam os interesses dos clientes se estes, por vezes, contrariam os interesses da instituição. Ainda nesta nova reformulação do Código, este tipo de questão continua obscura e sem tratamento específico. O fato, é que ao atender e perseguir os interesses da instituição em várias situações isto será feito em detrimento de uma outra parte, e diz respeito não somente ao caso de clientes, mas também fornecedores, colaboradores e outros tipos de relacionamento que o banco possa ter.

Ainda no que tange ao relacionamento com seus clientes, o Código de Ética do Banco Santander é taxativo no que diz respeito a:

1. Nenhum Sujeito ao Código poderá aceitar pessoalmente, compromissos fiduciários, mandatos ou procurações de clientes para a realização das operações destes com o Santander, salvo os decorrentes de relações familiares ou os mandatos de pessoas jurídicas nas quais o Sujeito ao Código tenha uma participação relevante ou ocupe um cargo de administração.
2. Deverá ser evitada a relação de exclusividade com clientes que possam ensejar um vínculo pessoal excessivo ou restringir o acesso deste cliente a outros funcionários ou canais.
3. Sob nenhuma hipótese será incentivada a realização de uma operação por um cliente para benefício de outro, exceto se ambos tiverem conhecimento de suas diferentes posições e aceitem expressamente realizar a operação.
4. Os clientes deverão ser informados dos vínculos, econômicos ou de outro tipo, que possam representar um conflito de interesses com eles.
5. Os Sujeitos ao Código não estão autorizados a modificar dados fornecidos por clientes de forma unilateral, sendo os próprios clientes os responsáveis por alterá-los, seguindo o procedimento definido, salvo em caso de erro operacional (SANTANDER, 2012).



**Outro aspecto importante na relação banco/cliente fica por conta da aceitação de presentes, comissões ou vantagens financeiras. Neste sentido, o banco é categórico ao dispor no Código que**

- 1. Fica proibida a solicitação ou a aceitação de qualquer tipo de pagamento, comissão, presente ou remuneração por operações realizadas pelo Santander, bem como obter, de outra forma, proveito da posição ocupada neste em benefício próprio.**
- 2. Nenhum Sujeito ao Código pode solicitar ou aceitar qualquer tipo de pagamento, comissão, presente ou remuneração em relação à sua atividade profissional no Santander, proveniente de clientes, fornecedores, intermediários, contrapartidas ou qualquer outro terceiro. Não estão incluídos nesta proibição: a) Os brindes de propaganda de pequeno valor; b) Os convites normais que não ultrapassem os limites considerados razoáveis nos usos habituais, sociais e de cortesia; c) Os brindes ocasionais por motivos concretos e excepcionais (como presentes de Natal ou de casamento), desde que não sejam em espécie e estiverem dentro de limites acessíveis e razoáveis.**
- 3. Qualquer convite, presente ou brinde que, por sua habitualidade, características ou circunstâncias, possam ser interpretadas por um observador objetivo como sendo feito com a intenção de afetar o critério imparcial do receptor, deverá ser recusado e levado ao conhecimento do Compliance.**
- 4. Nenhum Sujeito ao Código poderá, por si ou por pessoa indicada, realizar empréstimo de dinheiro ou receber outro tipo de facilidade financeira de clientes, fornecedores, intermediários, partes contrárias ou qualquer outro terceiro, exceto se tais operações ocorrerem no entorno de uma relação comercial com uma entidade financeira ou das relações familiares (SANTANDER, 2012).**

**Com efeito, o Código tem ainda a tarefa de normatizar todo o tipo de ação do funcionário. Desde a relação deste com o banco e colegas de trabalho até a relação com concorrentes do banco. Preocupa-se ainda com material utilizado por este colaborador, até a compra de ações do próprio banco.**

**Assim, de posse de todo este instrumental normativo, aplicamos alguns questionários (Anexo A) para identificar a opinião de alguns funcionários acerca de questões éticas. Logo, abaixo apresentaremos os resultados dessa pesquisa. Das pessoas que se dispuseram a responder os questionários, 3 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino. As idades variam de 24 a 49 anos e todas os respondentes são funcionários do Banco e também correntistas do mesmo. Destes funcionários, três possuem contas em outros bancos, um optou por não responder a pergunta e outro é correntista somente do Banco Santander. Todos os entrevistados são correntistas do Banco a mais de dois anos e quando se trata do tipo de conta, 4 deles clientes são clientes Van Gogh e os outros possuem contas correntes.**



Com relação à ocorrência de débitos sem autorização, 86% dos respondentes negaram a ocorrência, enquanto 14% disseram que já passaram por esta situação.

Fonte: Elaboração da autora

Quando perguntados se eles acham o Banco ético, 6 dos respondentes disseram que sim, todavia, um dos respondentes disseram que, ainda que o banco seja ético, “[...] a maioria dos funcionários é que não são”. O respondente que respondeu negativamente a pergunta, argumentou que “Como as metas são muito abusivas acaba que a ética deixa de existir”.

Fonte: Elaboração da autora

Sobre a ocorrência de “venda casada”, 71% dos respondentes negaram que isto ocorra, contra 29% que responderam sim ao questionamento. Além disso, um dos respondentes que respondeu afirmativamente à questão argumentou que “Os gerentes sempre negociam taxas com venda de produtos (ex:seguro,capitalização)”.

Fonte: Elaboração da autora

Quando se trata de transparência do Banco Santander, 29% dos respondentes disseram que o Santander não é um banco transparente, ao passo que 71% disseram que sim a esta pergunta. Contudo, um dos respondentes que negaram que o banco seja efetivamente transparente, argumentou que o banco não é transparente “[...] principalmente quando se trata na entrega de uma meta.

Fonte: Elaboração da autora

Quando o tema foi publicidade, e se a propaganda corresponde à realidade, 2 respondentes disseram que não corresponde à realidade, 4 disseram que as propagandas veiculadas na mídia tratam-se da realidade e 1 respondente disse que as vezes essa propaganda corresponde à realidade. Dos que disseram sim a pergunta, um complementou que “[...] na medida do possível” essa propaganda é verídica.

Fonte: Elaboração da autora

Quando o assunto foi taxas e tarifas, 50% dos respondentes disseram que concordam com as cobranças do banco nesses aspectos. 17% responderam que as vezes essas cobranças não são legítimas e 33% disseram que não concordam. Dos que não concordaram, um disse que essas taxas “[...] são abusivas” e outro disse que as acha “muito altas, caras”.

Fonte: Elaboração da autora





Por fim, a última pergunta feita em nosso questionário foi sobre reclamações no BACEN e nenhum dos respondentes disse já ter utilizado este recurso.

Destarte, observamos com esta pesquisa que o nível de colaboradores satisfeitos com os principais aspectos abordados pelo Código de Ética, é igual ou superior a 50%. É claro que existem queixas e sugestões. Contudo, o Santander parece caminhar na direção certa quando se trata de assuntos relacionados a Ética.

## CONCLUSÃO

Com este trabalho verificou-se que o Código de Ética de uma determinada empresa significa muito mais do que um simples manual de comportamento, como muitas vezes se considera.

Observamos que o Código de Ética é, na verdade, um tratado que deve ser conhecido e aplicado por todos os colaboradores de uma empresa, uma vez que trata-se de uma ferramenta útil para dar aos profissionais de uma corporação diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos.

Assim, o Código de Ética do Banco Santander, após a sua última atualização representa o estandarte de conduta para seus funcionários, ou seja, todos aqueles sujeitos a este código. Ele apresenta diversas situações e cursos de ação a serem tomados, além de padrões de comportamentos a serem seguidos.

Por meio dos questionários, foi possível perceber como seus funcionários observam os principais aspectos abordados por este código bem como quais são os pontos frágeis e onde o Banco deveria atuar de maneira mais consistente.

## REFERÊNCIAS

ABRH-RJ (Associação Brasileira de Recursos Humanos). Prática ética nas organizações. Disponível em: <http://www.abrhj.org.br/typo/index.php?id=184>. Acesso em: maio 2014.

ARRUDA, M.C.C. Código de Ética: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

BANCO SANTANDER. Código de Ética. 2012. Disponível em: [www.santander.com.br](http://www.santander.com.br). Acesso em: out. 2014



**BANCO SANTANDER. História Santander no Brasil. Disponível em: <http://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413>. Acesso em: out. 2014**

**BANCO SANTANDER. História Santander no Brasil. Disponível em: <http://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413>. Acesso em: out. 2014.**

**BANCO SANTANDER. A marca Santander. Disponível em: [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/A-marca-Santander.html](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/A-marca-Santander.html). Acesso em: out. 2014a.**

**BANCO SANTANDER. Modelo de negócio. Disponível em: [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/Modelo-de-negocio.html](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/Modelo-de-negocio.html). Acesso em: out. 2014b.**

**BANCO SANTANDER. Valores. Disponível em: [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/Valores.html](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/Valores.html). Acesso em: out. 2014c.**

**BANCO SANTANDER. Visão. Disponível em: [http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/Corporativo/Vis%C3%A3o.html](http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/Corporativo/Vis%C3%A3o.html). Acesso em: out. 2014d.**

**BECCARI, Ricardo Ennio. A Ética e o Sistema Bancário no Brasil. (Dissertação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2006.**

**BEDANI, Marcelo. Os Desafios Éticos na Gestão de Instituições Financeiras de Grande Porte: A Percepção de Executivos do Banco do Brasil. Revista Psicologia. Organizações e Trabalho, v. 13, n. 1, 2013.**

**CARVALHO, Roberta Nunes. Cultura organizacional e a questão dos valores na aquisição do Banco Real pelo Banco Santander.es de Carvalho. 122 f. ; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estácio De Sá, Rio de Janeiro, 2011.**

**DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional – 1ª Ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.**



FEBRABAN. Código de Ética Bancária Estatutos do Sistema Nacional de Ética Bancária. 1986. Disponível em: [http://www.febraban.org.br/arquivo/Quemsomos/Cod\\_etica.pdf](http://www.febraban.org.br/arquivo/Quemsomos/Cod_etica.pdf).

FREIRES, Marcio de Carvalho. Gestão de Projetos – Qualidade no Atendimento Bancário. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2010.

GOI, Franciele Simone. Segmentação do Banco Santander: um estudo do segmento Van Gogh na agência de Passo Fundo/RS. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

INSTITUTO ETHOS. A Ética nas Organizações. 2001. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/0-a-222reflexao%2004.pdf>. Acesso em: maio 2014.

INSTITUTO ETHOS. Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas. 2000. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/formulacao-e-implantacao-de-codigo-de-etica-em-empresas-reflexoes-e-sugestoes/#.U4Y6pflidXHU>. Acesso em: maio 2014.

LISBOA, Lázaro Plácido, Ética geral e profissional em contabilidade. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUNARDI, Gilian Henrique Gardini; SILVA, Margareth Ribeiro da. O Choque Cultural como Fator Relevante dentro dos Processos de Aquisições no Setor Bancário: O Caso do Grupo Santander. Revista Matiz Online. Disponível em: [http://immes.edu.br/novo\\_site/wp-content/uploads/2014/02/matiz-07-2011-ARTIGO-MARGARETH-RIBEIRO.pdf](http://immes.edu.br/novo_site/wp-content/uploads/2014/02/matiz-07-2011-ARTIGO-MARGARETH-RIBEIRO.pdf). Acesso em: out. 2014

MACHADO, Gisele Pereira. Na justiça se reúne toda a excelência. Disponível em: <http://www.nacionaldedireito.com.br/doutrina/970/reflex-es-sobre-uma-postura-tica-das-institui-es-financeiras>  
Acesso em: fevereiro 2014

MOTTA, Nair de Souza. Ética Profissional. Atlas.. 1984

NEVES, Rose Irene Souza; ZAGO, Celia Cristina. Ética nas Organizações: Entre a Prescrição e a Consciência. 2<sup>ème</sup> Congrès Transformare 19-20 mars, Paris, 2012

QUEIROZ, Helena Maria Gomes; DIAS, Andrea Ribeiro, PRADO, Tarles Lemos do. Código de Ética: Um Instrumento que Adiciona Valor Estudo Comparado em Três Instituições Bancárias. XXXII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro – 06 a 10 de setembro de 2008.



SÁ, Antonio Lopes. Ética profissional. Atlas, 1996.

SAKANO, Adriana Milena et al. 13-ÉTICA EMPRESARIAL. II CADERNO DE RESUMOS DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS PADI FVR 2013, p. 87.

SOUZA, Áurea Lúcia Ferraz de ;COSTENARO, Tatiane Fernandes. A Ética Nas Organizações: Um estudo de caso sobre a empresa Moinho Globo. Paraná, 2012. Disponível em: <http://uenp.edu.br/tcc/ccp/adm/2012/01-A%20etica%20nas%20Organizacoes%20-%20Um%20estudo%20de%20caso%20sobre%20a%20Empresa%20Moinho%20Globo.pdf>. Acesso em: maio 2014.

SROUR, Robert Henry. Ética empresarial. Elsevier Brasil, 2003.

TOI, Carmen Steiner; CARMO, Eliane Rodrigues do. A importância do comportamento ético nas organizações. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/A%20import%C3%A2ncia%20do%20comp.%20%C3%A9tico%20nas.....pdf> . Acesso em: maio 2014.

TESSARO, Mirta. Código de Ética em uma Instituição Financeira Governamental Brasileira: Uma Falácia ou um Guia de Conduta? Dissertação (Centro Universitário Positivo – UnicenP). Curitiba, 2007

VIDEIRA, Sandra Lúcia. Transnacionais Financeiras: a Atuação do Banco Santander no Brasil. Observatório Geográfico. Disponível em: <http://www.observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaeconomica/14.pdf>. Acesso

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

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONARIO :

Sexo :

Profissão:





**Conta em qual Banco? Além do Santander? Qual?**

**Qual seu tipo de conta?**

**Ocorre débitos sem sua autorização?**

**Você acha o Banco Etico?**

**O Banco é transparente?**

**A propaganda do Banco, é a realidade?**

**Concorda com as taxas e tarifas cobradas?**

**Já fez alguma reclamação no Bacen ?**

## **ANEXO B – CÓDIGO DE ÉTICA DO BANCO SANTANDER**

**[1]** A base para construção deste item se deu fundamentalmente a partir de informações nos *sítes* do grupo Santander.

**[2]** Todas as ideias apresentadas na sessão 3.1 foram extraídas do Código de Ética do Santander

