



## **A ÉTICA NA GESTÃO POR OBJETIVOS**

**Estudo comparado: BES (Banco Espírito Santo) Vs Crédito Agrícola**

Oswaldo Didalelwa Hilongwa Peuyadi

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientador: Prof. DR. Casimiro F. Ramos

Co-orientador: Prof. DR. Jorge Humberto Dias

Lisboa, 2018

## **Resumo**

A presente dissertação pretende de forma geral comparar o comportamento de duas instituições bancárias no âmbito da ética na gestão por objetivos, nomeadamente o Banco Espírito Santo (actual Novo Banco) e o Crédito Agrícola.

O tema foi tratado no âmbito da gestão das organizações, enquadrando-o na crise que afectou o sistema económico e financeiro mundial de 2007/9 com maior enfoque na crise da banca em Portugal, tendo em consideração as possíveis razões que levaram a que o BES falisse e o Crédito Agrícola perseverasse mesmo desenvolvendo actividades similares.

Neste estudo procuramos dar maior relevância à ética da responsabilidade e à ética da felicidade como forma de contribuir para que as empresas e organizações em geral sejam sustentáveis a longo prazo. Além disso, apresentamos o sistema de Gestão por Objetivos como meio para a motivação dos colaboradores no seu desempenho e como contribuição para uma maior performance organizacional.

Uma das maiores conclusões do estudo foi o facto de que apesar do BES ser visto por muitos como um fracasso em termos de gestão e comportamento ético e o Crédito Agrícola como um caso de sucesso no exercício da sua actividade; dentre os clientes de ambos os bancos inqueridos, os clientes do BES foram os que maior confiança apresentaram na instituição.

**Palavras-chave:** Gestão por Objetivos, Ética, Banca, Felicidade e Confiança

## **Abstract**

This thesis aims to generally compare the behavior of two banks in the context of ethics in management by objectives, namely Banco Espírito Santo (now Novo Banco) and Crédito Agrícola.

The subject was discussed in the context of organizational management, framing it in the crisis that affected the world economic and financial system in 2007/9 with more focus on the banking crisis in Portugal, taking into account the possible reasons for the BES went bankrupt and the Crédito Agrícola persevered, as well as developing similar activities.

This study focuses on giving more prominence to the ethics of responsibility and ethics of happiness as a way to help companies and organizations, in general, to become sustainable in the long-term. In addition, the study presents the Management by Objectives System as a method for motivating employees in their performance and thereby contributing to greater organizational performance.

One of the major findings of the study was the fact that despite the BES being seen by many as a failure in terms of management and ethical behavior, and Crédito Agrícola as a success in the exercise of their activity among customers of both banks surveyed, BES customers were those who had more confidence in the institution.

**Keywords:** Management by Objectives, Ethics, Banking, Happiness and Confidence

## **Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado graças ao apoio e existência de muitas pessoas e entidades.

Dentre as quais queria destacar o Prof. Dr. António Didalelwa (de feliz memória) ex-governador provincial do Kunene (Angola), sem o qual a minha vinda em Portugal seria impossível.

À Fundação Cidade de Lisboa por ter concedido a bolsa para a realização deste curso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Casimiro Francisco Ramos por ter aceite orientar-me, pela paciência demonstrada ao longo da elaboração da dissertação, coragem dada em prosseguir e terminar a dissertação, bem como por todo apoio por ele prestado.

Ao meu co-orientador, Prof. DR. Jorge Humberto Dias, pela sua simplicidade, humildade e ajuda em vários âmbitos, bem como pelo apoio prestado na elaboração da dissertação e coragem manifestada de várias formas em prosseguir e concluir a mesma.

À Direção de Recursos Humanos do Crédito Agrícola, pela abertura em abordar a sua instituição na minha dissertação, bem como a disponibilidade em pôr os questionários no balcão da agência de modo a que os clientes respondessem.

À duas pessoas que representam muita importância no meu percurso pessoal, vocacional e académico: Astéria Hasovehole Peuyadi (de feliz memória) e Ariovalda Olívia Candieiro Peuyadi. Por terem causado como que uma “revolução copernicana” na minha vida e por me virem à memória nos momentos mais difíceis que enfrento no dia-a-dia.

Ao meu pai pelo que é e aos meus irmãos por lutarem sempre de forma incondicional para a realização dos meus sonhos. Ao meu primo, Emmanuel Hermenegildo Tekulovanu por me acompanhar nos momentos mais difíceis da minha vida em Portugal.

Ao meu colega do mestrado, João Pedro Andrade Barros, pela coragem e força que sempre me deu e pela imprescindível ajuda que me prestou como pessoa que luta pelos seus objetivos e sente pelo sofrimento dos outros.

A todos, o meu muito obrigado

## **Simbologia e Abreviaturas**

APO- Administração Participativa por Objetivos

GPO- Gestão por Objetivos

DDT- Dono Disto Tudo

BESCL- Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa

BES- Banco Espírito Santo

BCI- Banco Comércio e Indústria

BPA- Banco Privado Atlântico

BPN- Banco Português de Negócio

BPP- Banco Privado Português

CGD- Caixa Geral de Depósito

CDS- Crédito Default Swaps

CDO- Collateralized debt Obligations

CCAM- Caixas do Crédito Agrícola

CMVM- Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

<b>Índice</b>	
<b>Resumo</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>Agradecimentos</b> .....	IV
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I - Formulação do problema, objetivos específicos do trabalho e questões da investigação</b> .....	3
<b>1.1 Objetivos</b> .....	3
<b>1.1.4 Definição da Problemática</b> .....	4
1.1.5 Plano de investigação/metodologia .....	6
<b>Capítulo II - Revisão Teórica</b> .....	7
<b>2.1 Abordagem sobre a Gestão Por Objetivos</b> .....	7
2.1.1 Contextualização da Gestão Por Objetivos .....	7
2.1.2 Definições técnicas/ Conceitos sobre a GPO .....	8
2.1.3 Características dos objetivos dentro da GPO .....	9
2.1.4 Vantagens e Inconvenientes .....	10
2.1.4 .1 Implicações da GPO na motivação das pessoas .....	14
2.1.5 Perspectiva ética sobre a Gestão por Objetivos .....	19
<b>2.2 Conceitos de ética</b> .....	24
2.2.1 A moral: conceito e relação com a ética .....	24
2.2.2 História da Ética .....	26
2.2.3 Códigos de Ética nas Organizações .....	32
<b>2.3 A actividade bancária</b> .....	36
2.3.1 Caraterização da actividade Bancária .....	36
2.3.2 Perspectiva histórica do sistema bancário .....	39
2.3.3 A Banca Portuguesa .....	43
2.3.4 Caracterização das Instituições Bancárias objecto de estudo .....	47
2.3.4.1 O Banco Espírito Santo .....	47
2.3.4.1.1 O BES no contexto da Crise económica de 2007-2009 .....	47
2.3.4.1.2 Código de Ética do BES .....	54
2.3.4.2 Crédito Agrícola .....	57
<b>Capítulo III - Metodologia de Investigação</b> .....	63
3.1. Metodologia de investigação .....	63
3.1.1 Dados secundários .....	63
3.1.2 Dados primários .....	64
3.1.3 Processos e técnicas de colecta e análise de dados .....	64
3.1.4 Caracterização da amostra .....	65

<b>Capítulo IV - Trabalho empírico .....</b>	<b>66</b>
4.1 Análise comparativa dos códigos de ética do BES vs CA .....	66
4.2 Análise dos resultados dos questionários e entrevistas .....	68
4.2.1 Repartição dos Clientes pelos Bancos.....	69
4.2.2 Repartição dos clientes por sexo- Tabela cruzada.....	70
4.2.3. Repartição dos clientes por faixas etárias-Tabela cruzada .....	71
4.2.4 Repartição por situação Profissional-tabela cruzada.....	72
4.2.5 Repartição por Habilitação Literária-Tabela Cruzada.....	73
4.2.6 Repartição por local de Residência- Tabela Cruzada.....	74
4.2.7. Representação por antiguidade com o cliente- Tabela Cruzada.....	75
4.2.8 Repartição por tempo de aplicação financeira- Tabela cruzada.....	76
4. 2.9. Repartição por interlocutor- Tabela cruzada .....	77
4.2.10. Repartição por explicação dos produtos- Tabela cruzada .....	78
4.2.11 Repartição por conhecimento dos riscos dos produtos-Tabela Cruzada .....	79
4.2.12 Repartição por confiança na Instituição- Tabela cruzada.....	80
4.2.13 Repartição por confiança nos funcionários .....	81
4.2.14 Repartição por confiança no gerente .....	82
4.2.15 Repartição por confiança na instituição por clientes-tabela cruzada.....	83
4.2.16 Repartição por níveis de confiança nos funcionários- Tabela cruzada .....	84
4.3 – Análise de Correlações.....	85
4.4 – Análise de Regressões.....	88
<b>Capítulo V – Conclusões e limitações do estudo.....</b>	<b>90</b>
5.1- Conclusões .....	90
5.2 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação.....	93
5.3 Relevância do estudo para a Gestão .....	93
<b>Bibliografia .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>100</b>

## Índice de tabela

<b>Tabela- 1</b> Comparação dos valores discriminados nos códigos de ética do BES e do Crédito Agrícola- .....	66
<b>Tabela 2</b> - Reliability Statistics .....	69
<b>Tabela 3</b> - O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: .....	69
<b>Tabela 4</b> - Crosstabulation cliente/sexo.....	70
<b>Tabela 5</b> - Crosstabulation - O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: * 13ª Idade.....	71
<b>Tabela 6</b> - Repartição por situação Profissional .....	72
<b>Tabela 7</b> - Repartição por habilitações literárias-tabela cruzada.....	73
<b>Tabela 8</b> - Repartição por local de residência-tabela cruzada .....	74
<b>Tabela 9</b> - Representação por antiguidade com o cliente- tabela cruzada.....	75
<b>Tabela 10</b> -Repartição por tempo de aplicação financeira-tabela cruzada .....	76
<b>Tabela 11</b> -Repartição por interlocutor-tabela cruzada .....	77
<b>Tabela 12</b> -Repartição explicação dos produtos.....	78
<b>Tabela 13</b> -Repartição por conhecimento dos riscos dos produtos-tabela cruzada.....	79
<b>Tabela 14</b> - Repartição por confiança na Instituição-Tabela cruzada .....	80
<b>Tabela 15</b> -Repartição por confiança nos funcionários .....	81
<b>Tabela 16</b> -Repartição por confiança no gerente.....	82
<b>Tabela 17</b> - Repartição por confiança na instituição por clientes-tabela cruzada.....	83
<b>Tabela 18</b> -Repartição por níveis de confiança nos funcionários-tabela cruzada.....	84
<b>Tabela 19</b> - Tabela de correlações .....	87
<b>Tabela 20</b> - Tabela de regressões- var. Dependente: 1ª sou cliente do banco há: .....	88
<b>Tabela 21</b> - Tabela de regressões--2ª fiz aplicações ao Banco durante .....	89

## Índice de Gráficos

Gráfico-1 .....	69
-----------------	----

## Índice de anexos

Anexo 1- Questionários.....	100
Anexo 2- Código de Conduta Grupo Banco Espírito Santo.....	105
Anexo 3-Código de ética e de conduta do grupo Crédito Agrícola .....	111

## Introdução

Como é do conhecimento geral, a crise económica e financeira de 2007/9 teve fortes consequências a nível mundial, muito embora tivesse como origem nos EUA. Muitos autores descreveram-na como a pior que o mundo conheceu, depois da grande depressão de 1929.

Esta crise encontra-se intrinsecamente relacionada com o sistema bancário de forma particular, mas também e sobretudo na forma como as empresas ou organizações de forma geral desenvolveram/em a sua actividade comercial.

O facto da Gestão por objetivos ter-se tornado “moda” no âmbito comercial nos últimos tempos, levou e/ou leva a que muitas organizações incorporem nas suas actividades, critérios poucos éticos, pensando meramente nos resultados sem se importarem muitas vezes com os meios de os alcançar.

O que motivou primeiramente a escolha deste tema, foi o facto de nos últimos tempos, sobretudo depois da crise de 2007/9 passarem a falir inúmeros bancos, causando fortes consequências negativas na vida das populações como um todo, com maior impacto em certos países dentre os quais Portugal.

Segundo Santos (2015), em Portugal, o sector bancário e o sector dos serviços financeiros são aqueles em que os portugueses menos confiam e a sua performance tem sido percebida por uma larga maioria dos portugueses como sendo má ou mesmo muito má.

Algo que nos pareceu óbvio, é que das falências de muitos bancos, esteve subjacente a falta de rigor, no cumprimento de normas éticas. Entretanto, fomos nos apercebendo simultaneamente, não obstante a essas falências, a existência de bancos éticos, cuja reputação a nível de confiança e resultados é boa, pois demonstram guiarem-se claramente por normas éticas e de sustentabilidade.

Como referiu Santos (2015), Portugal precisa dum modelo de banca que tenha como missão a promoção de um desenvolvimento sustentável, onde os valores morais, ecológicos e sociais coabitam com a viabilidade económica das decisões.

O presente trabalho, surge então com o objetivo de abordar *a ética na gestão por objetivos*, procurando fazer um estudo comparativo entre duas instituições bancárias, nomeadamente o *BES* e o *CCAM* (Crédito Agrícola).

A escolha destes bancos deveu-se ao facto de um (o BES) ter sido nos últimos tempos em Portugal imensamente tratado como um caso de falência e outro, (o Crédito Agrícola) não ter a mesma reputação no sistema financeiro português, não obstante desenvolver também as mesmas actividades.

Assim, estruturamos o trabalho em 6 (seis) capítulos. No primeiro procuramos apresentar a formulação do problema, os objetivos (gerais e específicos) do trabalho, bem como as questões de investigação. No segundo capítulo abordamos a revisão da literatura; começando pelo tema sobre a Gestão por objetivos, em seguida conceitos de ética, e

depois a actividade bancária. De realçar que dentro destes temas, tratamos muitos outros subtemas que achamos relevantes para a maior compreensão da problemática. No terceiro capítulo tratamos a metodologia de investigação. No quarto apresentamos o trabalho empírico; no quinto capítulo tratamos da conclusão, limitação do estudo, futuras linhas de investigação e relevância do estudo para a gestão. Finalmente no sexto capítulo fizemos as análises dos resultados.

## **Capítulo I - Formulação do problema, objetivos específicos do trabalho e questões da investigação**

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivos Gerais**

No presente trabalho pretende-se de forma geral, comparar o comportamento de duas instituições bancárias no âmbito da ética na Gestão por Objetivos, nomeadamente o Banco Espírito Santo e o Crédito Agrícola.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Tendo em conta a problemática do trabalho e para uma melhor clareza na abordagem, o presente trabalho tem como objetivos específicos, os seguintes:

1. Compreender os determinantes da GPO
2. Demonstrar que a Gestão por Objetivos pode ter má interpretação e aplicabilidade.
3. Percecionar o impacto do comportamento mais ou menos ético das instituições na apreciação feita pelos clientes.
4. Comparar o BES (Banco Espírito Santo) ao Crédito Agrícola em termos de cumprimento de normas éticas e práticas sustentáveis.

#### **1.1.3 Perguntas de Investigação**

Para desenvolver o projecto de investigação, no contexto da temática e dos objetivos fixados, levantam-se as seguintes perguntas de investigação:

Que consequência tem uma empresa ou instituição bancária quando se guia ou não, por princípios éticos?

- a) Será a ética, geradora de confiança no sistema bancário e geradora de um desenvolvimento económico sustentável, de forma mais lata?
- b) Será o conceito de banca ética, uma utopia?
- c) Será urgente a divulgação e implementação da ética às instituições bancárias?
- d) Será que não terão respeitado princípios éticos na actuação dos empregados dos bancos nos anos de crise e consequentemente isso agravou a sua situação financeira?

- e) O que a Gestão por Objetivos em termos de princípios éticos pode contribuir para esta crise que os sector comercial e bancário enfrentam?

Estas são as questões para as quais vão ser procuradas respostas no presente trabalho com o intuito de alcançar os objetivos gerais e específicos do mesmo.

#### **1.1.4 Definição da Problemática**

A Gestão Participativa por Objetivos é um método de gestão muito útil e necessário quer se tivermos de considera-lo como um método de avaliação de desempenho, quer se o considerarmos mais amplamente como uma forma de desenvolvimento organizacional.

Como método de avaliação de desempenho, costuma a enquadrar-se nas abordagens centradas nos resultados que propõem como critério básico de avaliação, os resultados dos comportamentos ou da actividade das pessoas e não os comportamentos em si próprios, os quais são apenas meios de que as pessoas se socorrem para atingir um determinado fim, tal como fez notar António Caetano, na sua obra intitulada, *Avaliação de Desempenho; Metáforas, Conceitos e Práticas*. (Caetano, 2008, p. 70)

Como método de desenvolvimento organizacional, e não prescindindo do conceito anterior, trouxe uma filosofia de gestão que dá, como descreveu Peter Drucker, «livre curso ao poder e à responsabilidade individuais e cria, ao mesmo tempo, uma direção de visão e esforço comum, que estabeleça trabalho de equipa e que harmonize os objetivos das pessoas com os do bem comum. Ela transforma o bem comum na finalidade de todos os gestores e faz com que estes ajam como homens livres, garantindo um bom desempenho ao converter necessidades objectivas em metas pessoais». (Drucker, 2009, pp. 142-143)

Outro grande mérito deste método, consiste indubitavelmente pelo facto de ter, tal como demonstrou Idalberto Chiavenato na sua obra intitulada, *Teoria Geral da Administração*, «deslocado progressivamente a atenção antes colocada nas chamadas *actividades-meio*, para os objetivos ou finalidades da organização». (Chiavenato, 1983, p. 242)

Aqui, o foco, tal como demonstrou Chiavenato, é baseado no *processo* e na maior preocupação das actividades, isto é; o foco nos meios, passou a ser substituído pelo foco

nos fins, ou seja; pelo foco nos objetivos e resultados alcançados. Nas palavras do autor, «a preocupação de como administrar passou à preocupação de por que ou para que administrar». (Chiavenato, 1983, p. 241)

Isto significa que o desempenho ou a performance da organização, passa a ser avaliada em função da ênfase que se dá ao cumprimento dos objetivos e resultados.

Ora, o que nos parece bastante interessante aqui reflectir é o facto de o trabalho ter deixado de ser considerado um fim em si mesmo, e passar a considerar-se como um meio, com o qual e pelo qual os colaboradores passam a poder obter resultados. E porquê dessa mudança de paradigma? Talvez, pelo facto tal como escreveu Chiavenato, de que «as pessoas e a organização provavelmente estão mais preocupadas em trabalhar do que em produzir resultados». (Chiavenato, 1983; p. 241)

É precisamente aqui onde encontramos o problema, pois muitos colaboradores/gestores ou mesmo empresas e organizações, preocupados em alcançar os resultados, parecem não ter olhado a meios para atingir objetivos, o que cria muitas dificuldades com o tempo, nomeadamente a nível da reputação da empresa ou organização, visto incorporarem muitas vezes nas suas actividades, critérios pouco éticos.

Um dos casos concretos que poderá estar associado a este problema foi a crise económica começada em 2008 e que ainda continua. A chamada *crise do subprime* ou do crédito imobiliário como muitos preferem chamar. O problema que a Gestão Por Objetivos trouxe, consistiu no facto dos colaboradores terem “incorporado” uma ética maquiavélica, segundo a qual, *os fins justificam os meios*, isto é, para atingir os resultados, não importam quais meios utilizar. Esta crise demonstrou bem, como a obsessão pelos objetivos, pode levar à atitude de “*os fins justificam os meios*”, e isso, na verdade, pode constituir uma perversão dos aspetos positivos da gestão por objetivos.

Em concreto, e no que diz respeito à crise financeira, eventualmente pode ter acontecido que os bancos ao venderem crédito imobiliário de risco elevado, apenas com a preocupação de apresentar bons resultados em termos de negócio (venda de crédito) não se preocuparam com as reais condições dos clientes para pagarem esse crédito. Os banqueiros puderam ganhar verbas fabulosas como prémios sobre “objetivos”, sobre dinheiro que ainda não tinha sido reavido, porque os clientes que pedem dinheiro aos

bancos para compra de casa só têm as suas contas saldadas ao fim de 10, 15, 20 ou mais anos. Quando, por via das dificuldades de pagamento, os clientes deixaram de pagar, gerando um número de imparidade incontrolável, os bancos começaram a ter dificuldades e, como se sabe, alguns deles começaram a fechar, dando início à crise financeira.

O Banco Espírito Santo não foi uma *exceção a esta regra*. Eventualmente, a falta de ética na sua gestão (como referimos na parte do estado de arte neste trabalho), levou-o ao colapso e com ele, a desgraça de muita gente a que se tem denominado: lesados do BES. Já a situação do Crédito Agrícola, pela sua situação poderá demonstrar uma perspectiva de banca talvez contrária quanto à atuação em termos éticos e de sustentabilidade.

Assim, o presente trabalho irá relacionar ambos os bancos, no contexto da teoria de Peter Drucker, Gestão por Objetivos, procurando encontrar justificações para as realidades distintas destes dois bancos.

#### **1.1.5 Plano de investigação/metodologia**

Tendo como objetivo abordar a ética na gestão por objetivos, fazendo um estudo comparativo entre o BES (Banco Espírito Santo) e o Crédito Agrícola, o presente trabalho terá duas componentes: uma teórica e outra empírica. Na componente teórica iremos apresentar os modelos teóricos que sustentam e suportam a nossa tese, o nosso objetivo e as nossas afirmações.

Teremos um capítulo onde falaremos sobre a Gestão por Objetivos, teremos um que irá abordar os conceitos de ética e moral, iremos contextualizar a crise económica actual para assim reflectirmos sobre o BES e o Crédito Agrícola.

Posteriormente, iremos aplicar alguns questionários a uma amostra; quer aos clientes lesados do BES, pois é a partir deles que pretendemos fazer a reflexão sobre o que aconteceu com o BES; quer dos clientes e funcionários do Crédito Agrícola visto que só assim comprovaremos na prática até que ponto segue rigorosamente princípios de sustentabilidade e ética na banca.

## Capítulo II - Revisão Teórica

### 2.1 Abordagem sobre a Gestão Por Objetivos

#### 2.1.1 Contextualização da Gestão Por Objetivos

A Gestão por Objetivos enquadra-se na teoria Neoclássica da Administração ou gestão. É um modelo de gestão, «focado no espírito pragmático e democrático, próprio da teoria Neoclássica». (Chiavenato, 1983, p. 242)

Aliás, a abordagem neoclássica, caracteriza-se pelo facto dos seus autores, tal como referiu Casimiro Ramos na obra, *Elementos de Organização e Gestão Empresarial*, terem ido «recolher a sua fundamentação nas teorias clássicas, mas também pelos seus autores terem definido um conjunto de regras práticas de gestão, constante de um normativo de “receitas” para uma boa gestão». (Ramos, 2011, pp. 36-37)

Apesar de ser considerada como tendo surgido na prática de gestão das empresas, a GPO foi teorizada e sistematizada pela primeira vez por Peter F. Drucker, em 1954 na sua obra, *The practice of Management*. A GPO, surgiu num contexto em que, tal como demonstrou Chiavenato, a empresa privada norte-americana estava a sofrer fortes pressões causadas pelo contexto económico da altura (resultado da crise económica de 1929...) em que os dirigentes das empresas pressionavam os gerentes a trabalharem e obterem mais resultados e a abandonarem a apatia. Assim, segundo o autor, surgiu um ciclo vicioso em que; quanto mais os dirigentes controlavam mais obtinham resistência, e a resistência por sua vez, gerava maior controlo. (Chiavenato, 1983, p. 242)

A GPO permitiu assim, tal como referiu Jairo Santos Silva, «a concentração do esforço em alvos escolhidos pela empresa; cada um podia autodirigir seu esforço de acordo com os controles que estivessem ao seu alcance». (Silva, 1988, p. 38)

A esse respeito, citando Jairo Silva, Peter Drucker afirmou que «a participação na fixação de objetivos e a autocorreção permitiam um escape para os atritos crescentes, originados pelos excessos de pressão de cima para baixo». (Silva, 1988, pp. 38-39)

Portanto, Peter Drucker é mais considerado um sistematizador do que criador da GPO porque para muitos autores, tal como referiu Jairo Santos, desde sempre existiu a GPO, na medida em que «todo empreendimento envolve a consecução de determinados objetivos» e a GPO «nada mais é do que um método de Administração que aproveita

conceitos já emitidos anteriormente, dando-lhes apenas novas interpretações e uma dinâmica nunca antes vista». (Silva, 1988, p. 39)

Assim, com a GPO, tal como referiu Chiavenato, procurou-se equilibrar os objetivos, surgindo uma maior participação dos colaboradores, descentralização das decisões, permissão do autocontrolo e auto-avaliação e por conseguinte, surgindo maior liberdade ou maior relaxamento no controlo. (Chiavenato, 1983, p. 242)

Neste sentido, tal como escreveu Sebastião Teixeira na sua obra, *Gestão das Organizações*; desde que a GPO surgiu para cá, até há relativamente pouco tempo, poucos desenvolvimentos da teoria ou da prática da gestão mereceram tanta atenção ou tiveram tanta aplicação como a GPO, tratando-se assim de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objetivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados, e no uso destes objetivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo. (Teixeira, 2013, p. 68)

### **2.1.2 Definições técnicas/ Conceitos sobre a GPO**

Como refere Casimiro Ramos, a APO «é uma teoria de gestão que assenta no pressuposto que quando as pessoas participam na fixação de objetivos e dos quais depende uma recompensa em função do seu nível de alcance, estabelece-se uma relação de compromisso entre as pessoas e as organizações, que permite criar uma rotina de gestão que integra todos os membros da organização». (Ramos, 2011, p. 82)

J. B. Lodi, citado por Jairo Santos da Silva (1988), apresenta a GPO como um método por meio do qual as gerências da empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício em correspondência com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da diretoria. (Silva, 1988, p. 40)

De acordo com Odiorne (1965), A GPO parte do princípio de que o comportamento dos gestores é mais importante do que a sua personalidade e que este comportamento deve ser definido em termos de resultados medidos por comparação com objetivos estabelecidos, em vez de em termos de objetivos comuns para todos os gestores ou métodos comuns de gestão. Além disso, segundo o autor, a GPO parte também do princípio de que enquanto a participação é muito desejável no estabelecimento de objetivos e tomada de decisões, o seu mérito principal está mais nos valores sociais e

políticos que nos seus efeitos sobre a produção, se bem que mesmo aqui possa ter um efeito favorável e, em qualquer caso pouco prejudica. (Odiorne, 1965, p. 10)

Assim, na óptica do autor, a GPO pode ser descrita como o processo pelo qual «os gestores superiores e subordinados de uma organização identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados que se esperam dele e usam estas medidas como guias para a operação da unidade e para avaliar a contribuição de cada um dos seus membros». (Odiorne, 1965, p. 89)

Neste sentido, Drucker (2009) vem dizer-nos também que a grande vantagem da GPO, é talvez tornar possível que um gestor controle o seu próprio desempenho. O autocontrolo significa para o autor, uma maior motivação, o desejo de fazer o melhor em vez de apenas o suficiente. Significa também, metas de desempenho mais elevadas e uma visão mais alargada.

### **2.1.3 Características dos objetivos dentro da GPO**

Jairo Santos da Silva, diz-nos na sua obra, *Administração por objetivos, Uma abordagem prática*, que «uma Administração por Objetivos pressupõe inicialmente a clara definição dos objetivos». (Silva, 1988, p. 13)

É neste sentido que pretendemos também falar um pouco sobre o conceito de objetivo. Sendo assim, segundo Chiavenato (1983), «um objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado». (Chiavenato, 1983, p. 246)

Na perspectiva do autor, o objetivo deve ser quantificado, difícil, relevante e compatível. Além disso, o objetivo é para Chiavenato (1983), “representado” por uma declaração escrita, um enunciado, uma frase e quanto possível deve ser representado por números, pois são estes, segundo o autor, que orientam o desempenho dos gerentes, para um resultado «mensurável, difícil, importante e compatível com os demais resultados». (Chiavenato, 1983, pp. 246-247)

Aqui, afigura-se que os objetivos sejam claros e bem compreendidos pelo chefe e pelo superior deste, tal como fez notar Caetano. (Caetano, 2008, p. 72)

Segundo Rijo (2000) os objetivos são importantes porque:

«proporcionam à organização uma directriz certa no sentido de uma finalidade comum; provocam o trabalho de equipa, servem de base segura para verificar o valor das metas e dos planos e ajudam a evitar erros por omissão; tornam maiores as possibilidades de previsão do futuro; ajudam a orientar e prever a distribuição criteriosa dos recursos, por vezes escassos ou mal atribuídos; permitem avaliar o desempenho de modo justo e adequado, indo de encontro às expectativas do avaliado» (Rijo, 2000, p. 13)

Portanto, saliente-se que existe uma sigla muito conhecida quando se fala sobre os objetivos. Trata-se da sigla SMART, segundo a qual os objetivos devem ser; específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e estabelecidos temporalmente. Não obstante, os objetivos são expressos sempre com verbos operatórios e devem ser conjugados no infinitivo. (Faria, 2005, pp. 20-22)

#### **2.1.4 Vantagens e Inconvenientes**

Peter Drucker, apresenta na obra, *O essencial de Drucker, Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão (2008)*, tal como referimos anteriormente, um aspecto crucial para entendermos a importância da GPO.

Eis o que refere o autor:

«empreendimentos de negócios precisam é de um princípio de gestão que dê livre curso ao poder e responsabilidade individuais, e que crie, ao mesmo tempo, uma direcção de visão e esforço comum, que estabeleça trabalho de equipa e que harmonize os objetivos das pessoas com os do bem comum».  
(Drucker, 2008, p. 142)

Com efeito, realça o autor, «o único princípio que pode fazer isto é a gestão por objetivos e autocontrolo. Ela transforma o bem comum na finalidade de todos os gestores. Substitui o controlo a partir do exterior por um controlo mais rígido, mais exigente e mais eficaz a partir do interior. Motiva o gestor a agir não porque alguém lhe diz para fazer alguma coisa ou o convence a fazê-lo, mas porque as necessidades objectivas da sua função assim o exigem; e age não porque alguém quer que ele o faça, mas porque ele próprio decide que tem de o fazer. Ele age por outras palavras como um homem livre. (Drucker, 2008, p. 142)

Ora, esta conclusão do autor, (ele age como um homem livre) parece-nos muito interessante por dois motivos. Primeiro porque na verdade introduz uma liberdade que

constitui inquestionavelmente uma vantagem competitiva ao sucesso da GPO, em segundo lugar porque a forma como certos colaboradores interpretam isso não tem sido a mais decente, pelo menos a nível ético, o que a médio e longo prazo, pode contribuir para o colapso total do sistema ou da organização, isto por confundir-se muitas vezes, penso eu (pois não é o que Drucker propõe), o conceito de liberdade por libertinagem. Ou seja, a liberdade tem sido mal usada em muitos contextos.

Em todo caso, a GPO, como toda outra teoria, apresenta muitas vantagens e também desvantagens quando mal aplicada.

Quanto as vantagens, tal como referiu Teixeira (2013), «para além de se traduzir num efectivo planeamento global (uma vez que é um processo que envolve toda a organização), “força” os gestores a estabelecer prioridades bem como metas e padrões mensuráveis, estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores, proporciona uma clarificação de funções, responsabilidade e autoridade, e aumenta a capacidade da empresa para responder com mais rapidez e flexibilidade, às alterações do seu ambiente. Pode ainda revelar-se uma oportunidade para o desenvolvimento de carreiras tanto para gestores de nível intermédios como para os seus subordinados». (Teixeira, 2013, p. 70)

Já para Caetano (2008), tem havido alguma relação entre a Gestão por Objetivos e o aumento de esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade dos colaboradores, sobretudo em empresas com características orgânicas. O autor refere ainda que uma outra vantagem relevante resulta do facto de a APO permitir dar *feedback* específico e frequente ao colaborador, incidindo sobre os aspectos essenciais do seu desempenho. (Caetano, 2008, p. 74)

No que respeita às desvantagens, Sebastião Teixeira foi claro em referir que a APO não pode ser vista como uma panaceia que resolve todos ou a maior parte dos problemas de gestão, pelo que alguns dos problemas têm que ver fundamentalmente com a falta do indispensável suporte e empenhamento dos gestores do topo. Além disso o autor salienta que a prática da GPO conduz algumas vezes a uma tendência para se concentrarem esforços no curto prazo em prejuízo do planeamento a longo prazo. Outro aspecto, tem a ver com o tempo que consome, sobretudo pelas longas e numerosas reuniões a que dão lugar, e podem criar burocracia excessiva, com inúmeros regulamentos e produção de relatórios, quando não tomadas as devidas precauções. (Teixeira, 2013, p. 70)

Ramos (2011), referiu que a GPO tem apresentado alguma ineficiência e irracionalidade, quando os objetivos individuais são fixados de forma desgarrada do contexto geral ou quando a participação individual enviesa as reais potencialidades do grupo ou do próprio indivíduo. Assim, para o autor, quando a GPO não for implementada de forma correcta pode levar a que os objetivos individuais sejam fixados muito aquém daquilo que se pode realizar e surgir uma paragem na produtividade no final do ano quando se antever uma realização do objetivo fixado de forma que no ano a seguir não sofra grandes alterações. (Ramos, 2011, p. 83)

Efetivamente, além das vantagens e desvantagens acima descritas, a GPO sofreu muitas outras críticas que a seguir nos debruçaremos. Algumas coincidem, claro, com as apresentadas.

Tratam-se das críticas feitas por Humble, Levinson, Lodi, bem como outros autores, todos citados por Chiavenato (1983).

Humble citado por Chiavenato (1983) apresenta dez maneiras de fracassar a APO. A essas maneiras, o autor chama de *dez pecados capitais da APO*. Refere-se aos seguintes:

- a) não obter a participação da alta gerência;
- b) dizer a todos que a APO é uma técnica suprema capaz de resolver todos os problemas;
- c) adotar a APO dentro de um programa acelerado;
- d) fixar somente objetivos quantificáveis;
- e) simplificar ao extremo todos os procedimentos;
- f) aplicar a APO em áreas isoladas- não fazer a companhia participar globalmente;
- g) delegar todo o projecto da APO a pessoal de nível inferior;
- h) concentrar em indivíduos e ignorar os problemas de grupo;
- i) inaugurar o sistema com uma festa e depois deixá-lo andar sozinho: nunca verificar como está andando;
- j) ignorar as metas pessoais dos gerentes, concentrando-se apenas nos objetivos da companhia». (Chiavenato, 1983, p. 262)

Levinson, por seu turno, citado por Chiavenato (1983), considera que a APO deixa de levar em conta as raízes mais profundas, emocionais e motivacionais de um gerente, pois

ela pode colocar o gerente numa posição parecida à de uma “cobaia em laboratório”, isto é, à frente de apenas duas alternativas: ou acerta o caminho pelo labirinto e come ou então passa fome simplesmente. Não obstante, o autor apresenta cinco etapas em que a APO deve desenvolver-se. Assim o autor sugere que o processo da APO seja acompanhado de contactos frequentes, até mesmo diários, e esteja separado da análise salarial. (Chiavenato, 1983, pp. 262-263)

Neste sentido, Levinson citado por Chiavenato (1983), conclui que a APO e os sistemas de avaliação de desempenho como são executados, são inerentemente autodestrutivos a longo prazo, por serem baseados numa psicologia de recompensa e punição que intensifica a pressão exercida sobre cada indivíduo, proporcionando-lhe ao mesmo tempo uma escolha de objetivos muito limitada. Tais processos podem segundo o autor, ser melhorados, examinando-se as pressuposições psicológicas nas quais se baseiam, ampliando-os de forma a incluírem avaliação colectiva e dando-se prioridade às metas pessoais dos funcionários. Essas práticas exigem que haja na organização elevados padrões éticos e responsabilidade pessoal em alto grau». (Chiavenato, 1983, p. 263)

Já, João Bosco Lodi, citado por Chiavenato (1983), reconhece os méritos da APO, mas considera que esta tende a exigir muito de cada um e que as pessoas devem estar preparadas para receberem o método e para poderem aplicá-lo criteriosamente. Caso contrário, pode resultar no seguinte:

- a) irritação, hostilidade e perda do cliente;
- b) crises pessoais;
- c) oportunismo e desprezo pelos meios;
- d) individualismo e falta de colaboração,
- e) geralmente, a APO implica uma centralização das metas e uma certa descentralização da execução;
- f) O contínuo desempenho para resultados a curto prazo produz oportunismo e desprezo aos meios de trabalho;
- g) pode ocorrer falta de colaboração entre departamentos;
- h) a APO pode levar o gerente a se concentrar exclusivamente nos resultados a curto prazo que provoquem a sua promoção, deixando de lado os resultados de longo prazo pois estes trarão recompensas apenas ao seu sucessor». (Chiavenato, 1983, p. 264)

Existem outras críticas sobre a APO, apresentadas por Chiavenato (1983):

- a) os objetivos da empresa são definidos muito superficialmente e não refletem todos os interesses da companhia;
- b) não houve experiência adequada para a realização do plano; o levantamento foi incompleto ou foi efectuado fora de época;
- c) quando os resultados imediatos não são acessíveis, as pessoas ficam impacientes para com todo o projeto; e
- d) as empresas geralmente falham em tomar providências para revisar, atualizar periodicamente o plano em vista de mudanças nas tendências sociais. (Chiavenato, 1983, p. 265)

Portanto, como podemos notar, a GPO tem muitas vantagens quando bem aplicada e muita desvantagens quando não se obedece algumas regras imprescindíveis.

## **2.1.4 .1 Implicações da GPO na motivação das pessoas**

### **2.1.4.1.1 Conceito e teorias da Motivação**

O conceito de motivação praticamente começou a ser utilizado na década de 50 como fez-nos notar Maria M. V. Tavares (2004), na obra, *Estratégia e Gestão por objetivos*. É nessa altura que segundo a autora, as organizações começaram a dar mais atenção à motivação dos empregados, como consequência das teorias surgidas então e que realçavam a importância da motivação nos bons resultados das organizações. (Tavares, 2004, p. 223)

Segundo D. Bennis, citado por Octave Gelinier (1968), a motivação é uma tensão que a acção afrouxa, e que serve como fonte de acção. Para Octave Gelinier, «motivar um indivíduo para um trabalho, é identificar a realização do trabalho com uma das suas necessidades fundamentais». (Gelinier, 1968, p. 13)

Citando Mondy, Sharplin e Premeaux, Sebastião Teixeira (2013) apresenta a motivação como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista a prossecução dos objetivos da organização. Seja qual for a definição, algo que podemos considerar consensual é que a motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade. (Teixeira, 2013, p. 188)

Existem várias abordagens sobre a motivação. Segundo Teixeira (2013), algumas centram-se na natureza humana e outras são teorias da motivação propriamente ditas.

Quanto às teorias sobre a natureza humana, temos as seguintes: teoria do campo de Lewin, teoria da dissonância cognitiva, teorias X e Y de McGregor e teoria da maturidade de Argyris.

No que se refere às teorias sobre a motivação propriamente ditas, Teixeira (2013) referiu as seguintes: teorias da necessidade (Maslow, Herzberg, Adelfer e McClelland), teoria da equidade, do reforço e teorias das expectativas (Vroom, Porter e Lawler).

As teorias sobre a natureza humana; partindo do pressuposto segundo o qual o homem é essencialmente social pois é inconcebível que um homem viva sozinho, isolado da sociedade e sem contactos; demonstram que a nossa sociedade é composta por organizações, grupos orientados para determinados objetivos. É por isso que vemos, tal como referiu Sebastião Teixeira; sócios de clubes desportivos, membros de partidos políticos, membros de famílias, cidadão de um país, profissionais de determinadas áreas, grupos ligados a escola, a religião, ao trabalho, entre outras. (Teixeira, 2013, p. 189)

No que respeita às teorias da motivação propriamente ditas, importa-nos aqui destacar mais a teoria das necessidades, pela sua evolução através do alcance de objetivos como forma de possibilitara a satisfação de necessidades.

Com efeito, tomando como referência Sebastião Teixeira, as teorias das necessidades baseiam-se no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através das necessidades dos indivíduos. (Teixeira, 2013, p. 193)

Teixeira (2013) refere que o maior contributo nesse campo, deve-se a Abraham Maslow, cuja teoria denomina-se pirâmide das necessidades. Não obstante, as outras teorias que nos parecem importante abordar são: teorias de Herzberg, Alderfer e McClelland.

Quanto à teoria da necessidade de Maslow, temos a salientar o seguinte:

«- Para o autor, as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. (princípio da dominância)

- As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia.
  - As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores, apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àqueles na hierarquia, já estiverem razoavelmente satisfeitos. (princípio da emergência)»
- (Teixeira, 2013, p. 195)

De facto, como bem demonstrou Teixeira (2013), Maslow apresentou cinco níveis de necessidades; nomeadamente, fisiológicas (alimento, repouso, abrigo e sexo), segurança (segurança e protecção contra: perigo, doença, incerteza, desemprego e roubo), sociais (relacionamento, aceitação, amizade, compreensão, consideração), estima (orgulho, amor próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros) e auto-realização (auto-realização, auto-desenvolvimento, auto-satisfação). (Teixeira, 2013, p. 196)

Ora, a crítica mais frequente que Maslow tem sofrido, tem haver com a quantidade de níveis, por serem muitos e pela ordem na hierarquia, por poder variar de pessoa para pessoa. (Teixeira, 2013, p. 197)

Na mesma senda, Frederick Herzberg «identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho, a que chamou factores higiénicos e motivacionais» (Teixeira, 2013, p. 197)

Segundo Tralhão (2005) os factores motivacionais são factores intrínsecos; isto é, inerentes à própria pessoa, são responsáveis pela satisfação no trabalho (realização, reconhecimento, desenvolvimento, progresso...). Já os factores higiénicos, são para a autora, os extrínsecos, aqueles que, apesar de não provocarem motivação, a sua ausência causa insatisfação (políticas de organização, supervisão, condições de trabalho, salário, status, segurança...).

Ao contrário de Maslow que considerava cinco níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades, Erg De Clayton Alderfer considera apenas três.

Tralhão (2005) os descreve do seguinte modo: necessidades de existência (necessidades básicas para a existência material), necessidades de relacionamento (necessidades de relacionamento interpessoais significativos) e necessidade de crescimento (necessidades relativas ao desenvolvimento pessoal, à autoestima e à realização de si mesmo).

Algo que importa que importa aqui referir é que segundo Alderfer, tal como referiu a autora em estudo, a frustração de uma necessidade de nível superior, aumenta a importância de uma necessidade de nível inferior. A isto, denomina-se processo de satisfação-regressão. (Tralhão, 2005, p. 46)

Outro autor que importa aqui referir é David McClelland. Este defende, tal como referiu Teixeira (2013), que dentre as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo das

suas vidas, há três que assumem particular importância, nomeadamente: *realização* que traduz o desejo de atingir objetivos, que significam um desafio de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que o já foi feito antes; *poder*, o desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros e *afiliação*, o desejo de manter relações pessoais estreitas e amigáveis.

Neste sentido, num estudo realizado com mais de 500 gestores, David McClelland concluiu que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade mais moderada de realização e uma menor necessidade de relacionamento amigável. (Teixeira, 2013, p. 201)

Portanto, «as teorias das necessidades como explicação do processo de motivação põem o acento tónico nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades». (Teixeira, 2013, p. 193)

#### **2.1.4 .2 Impacto da Gestão por Objetivos na motivação das pessoas**

Do estudo das teorias da motivação, notamos que há uma variedade de perspectivas sobre o que é que motiva as pessoas para desempenharem bem uma outra função dentro duma empresa ou organização.

Teixeira (2013), fez notar que; no que respeita a gestão, o que interessa fundamentalmente é a satisfação dos objetivos da organização. Dito de outro modo, segundo o autor, «a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objetivos, através de um comportamento que traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte». (p. 206).

Isto significa, nas palavras de Sebastião Teixeira, «aumentar tanto quanto possível, a área de coincidência dos objetivos individuais com os objetivos colectivos». (Teixeira, 2013, p. 206).

Efectivamente, a Gestão por Objetivos, sendo considerada para além de uma metodologia, uma filosofia de gestão, a motivação aparece como uma das ideias-força

desta filosofia, tal como demonstrou (Tavares, 2004), a par do planeamento, participação e auto-controle.

Segundo a autora, «o sistema de motivação defendido pela GPO, procura ter em conta três tipos de necessidades características de todo o ser humano: as necessidades materiais, as necessidades de reconhecimento e as de realização». (Tavares, 2004, p. 223).

Quanto à motivação pelo dinheiro, que muitas organizações adoptaram, refere Tavares (2004), procura criar um inequívoco elo de dependência entre esforço e recompensa. Para Tavares (2004), este sistema tem-se demonstrado uma forma eficaz de estimular o empenhamento dos colaboradores da organização, que percebem que a sua remuneração dependerá da forma como trabalharem e atingirem os objetivos que lhe foram confiados. Neste âmbito, a autora refere que a aplicação deste sistema faz pleno sentido nas organizações que tenham adoptado a GPO e em que cada indivíduo tenha sido responsabilizado por um certo número de objetivos, em cuja definição participou. (Tavares, 2004, p. 226).

Não obstante, este sistema tem sofrido inúmeras críticas como: ser uma forma de exploração do trabalhador, criar elevada competição entre os trabalhadores e por reforçar o poder das chefias sobre os seus colaboradores. (Tavares, 2004, p. 226).

No que respeita ao reconhecimento como factor de motivação, Tavares (2004), refere que este confere sentido às nossas acções e reforça-as quando agimos bem, desenvolvendo um sentimento de auto-estima. Acrescentando a autora, os sistemas organizacionais onde existam tais sistemas de feedback, obtêm níveis de motivação elevados que serão ainda maiores quando se nos associe sistemas de recompensas apreciados ou temidos pelos indivíduos. De facto, a GPO introduz esta componente motivacional na gestão dos recursos humanos, propondo que ela seja encarada e desenvolvida pelas organizações para motivar os colaboradores. Assim, para a autora, ao contrário do dinheiro que parece ser mais um factor de satisfação, o reconhecimento é um verdadeiro factor motivacional. (Tavares, 2004, p. 227).

No que diz respeito à necessidade de realização, Tavares (2004), fez notar, citando Herzberg (1966) que sempre que alguém atinge uma nova forma de realização, tal facto

causa-lhe satisfação, e ele continua a sentir o desejo de obter níveis superiores de realização, constituindo-se neste caso, um verdadeiro factor de motivação. Para a autora, para que as necessidades de realização sejam satisfeitas, dependem da realização de actividades onde o homem possa empregar as suas capacidades de inteligência, autonomia e criatividade.

Em suma, podemos perceber que existem diferentes formas de motivar o colaborador (material, reconhecimento e realização), cabendo ao gestor perceber no contexto concreto a que melhor se possa aplicar ou fazer sentido.

### **2.1.5 Perspectiva ética sobre a Gestão por Objetivos**

Chegados a este ponto, ficamos a saber indubitavelmente os méritos que a GPO tem, enquanto filosofia de Gestão, concretamente a sua relação com a motivação dos colaboradores, um dos principais elementos para o desenvolvimento organizacional.

Ora, de recordar que um dos aspectos mais conhecidos e mais utilizados da GPO, tal como demonstrou Tavares (2004), é o sistema de remuneração que preconiza o pagamento segundo os resultados.

Este, constitui o aspecto que parece relacionar-se melhor com a nossa problemática, pois, como iremos notar, é desses aspectos que o sistema bancário teve e provavelmente tem tido algumas fragilidades.

De modo concreto, o pagamento dos funcionários em função dos resultados, pode gerar pressão, competitividade e até rivalidade entre os colaboradores, senão mesmo à lógica dum capitalismo selvagem, onde o fim do comércio será o lucro pelo lucro.

No sistema de remuneração segundo os resultados, tal como Tavares (2004) salienta, vigora o princípio de diferenciação segundo o qual, deve-se remunerar mais, os que mais contribuem para os objetivos organizacionais. É de facto aqui onde surge muitas vezes a crítica da GPO, por confundir-se como um sistema continuador duma tal visão *calculista e interesseira do homem*, nas palavras da autora, que apenas se sente motivado pelo dinheiro.

Como já tivemos o ensejo de referir, este sistema parece demonstrar mais neste sentido, uma forma de exploração do trabalhador, que «para auferir um salário maior e mais capaz de satisfazer as suas necessidades de consumo, individuais e familiares, aceita prolongar o seu horário de trabalho e dispor de grande parte da sua vida, e energia, ao serviço da organização, lutando para atingir os objetivos que lhe foram confiados, para assim receber uma remuneração maior. (Tavares, 2004, p. 226)

Relacionando à nossa problemática, a visão calculista e interesseira do homem que daqui pode resultar, tal como fez notar Tavares (2004) poderíamos associar o termo ganância que pode incorporar uma ética maquiavélica segundo a qual, os fins justificam os meios, ou seja, para atingir os resultados não importa quais meios utilizar.

Em todo caso, a crise do crédito imobiliário, a conhecida também como crise do subprime que teve o seu início em 2007/2008, demonstrou bem como a obsessão pelos objetivos pode levar à atitude de *os fins justificam os meios*, tal como demonstramos na problemática, e isso pode na verdade constituir uma perversão dos aspectos positivos da GPO. Portanto, a Gestão por Objetivos, quando bem aplicada garante o sucesso da empresa, pois os objetivos têm de ser bem analisados e ajustados.

Em concreto, e no que diz respeito à crise financeira, a má gestão dos bancos na concessão de crédito imobiliário, revelou, tal como fizeram notar Henriques, Barros & Pedreira (2016), imoralidade. As empresas de construção e os bancos criaram hipotecas com juros variáveis para atrair compradores a qualquer preço. As pessoas compraram casa porque o crédito era fácil, mesmo para quem tinha pouco dinheiro, e nascia assim o crédito *subprime*. Muitos proprietários refinanciaram-se com esses juros baixos e gastaram o dinheiro. Isto significa, como aclararam Henriques, Barros & Pedreira (2016), que os bancos venderam crédito imobiliário de risco elevado, apenas com a preocupação de apresentar bons resultados em termos de negócio (venda de crédito) sem se preocuparem com as reais condições dos clientes para pagarem esse crédito.

Os banqueiros ganharam verbas fabulosas como prémios sobre “objetivos”, sobre dinheiro que ainda não tinha sido reavido, porque os clientes que pedem dinheiro aos bancos para compra de casa só têm as suas contas saldadas ao fim de 10, 15, 20 ou mais anos. Quando, por via das dificuldades de pagamento, os clientes deixaram de pagar,

gerando um número de imparidade incontrolável, os bancos começaram a ter dificuldades e, como se sabe, alguns deles começaram a fechar, dando início à crise financeira.

Henriques, Barros & Pedreira (2016), reflectiram sobre este aspecto, aclarando que o que surge no palco da tragédia é uma massa de gestores, políticos e *banksters* aos quais não ocorre qualquer balanço ético dos seus actos, porque apenas se lhes atribuem responsabilidades técnicas. Acrescentando os autores, por detrás das falências dos mercados, se escondem profundos desastres éticos, falhas de moralidade, desonestidades e até de crimes. Por isso, fundamentam os autores, precisamos duma sociedade diferente em que o valor da pessoa humana esteja acima do valor do lucro.

Na verdade, a forma como foi gerida o crédito imobiliário, demonstrou um pouco falta de consideração deste princípio. Aliás, como explicaram Henriques, Barros & Pedreira (2016), a forma como as economias, os governos e a sociedade responderam à necessidade e ao direito de possuir casa em países como Portugal, Espanha e EUA, revelou tanto de má gestão como de imoralidade, tornando-se uma das grandes causas da crise. (Henriques, Barros, & Pedreira, 2016, p. 64)

Eis a explicação dos autores:

«As empresas de construção e os bancos criaram hipotecas com juros variáveis para atrair compradores a qualquer preço. As pessoas compraram casa porque o crédito era fácil, mesmo para quem tinha pouco dinheiro: e assim nascia o crédito subprime. Muitos proprietários refinanciaram-se com esses juros baixos e gastaram o dinheiro. Fundos e bancos americanos, asiáticos e europeus, investiram nos empréstimos subprime porque a bolha imobiliária fez subir o preço das casas e os respectivos rendimentos dos empréstimos. Mais bancos e fundos criaram seguros e resseguros das hipotecas, os chamados *Crédit Default Swaps* (CDS), sem qualquer regulamentação governamental nem internacional sobre estas operações. As empresas imobiliárias construíram mais e mais casas e a bolha continuou a crescer até que, no início do verão de 2006, começou uma queda abrupta porque o mercado estava distorcido.

O número das casas hipotecadas começou a subir; as taxas de juro dispararam; os preços da habitação caíram significativamente; a bolha imobiliária começou a reventar e, a 14 de Setembro de 2008, o governo dos EUA nacionalizou para lhes garantir a continuidade, as famosas Fannie Mae e Freddie Mac. Em conjunto com a falência do Lehman Brothers, no dia seguinte, este foi o gatilho que disparou a crise subsequente». (Henriques, Barros, & Pedreira, 2016, pp. 64-65).

É importante repensar na ética empresarial, concretamente na ética bancária, pelo menos em termos práticos. Um autor que se destaca neste estudo é Robert Solomon, filósofo e professor americano.

Com efeito, o conceituado filósofo americano, Robert Solomon, demonstrou bem no seu artigo intitulado; A Ética Empresarial, publicado em 2004, a limitação do lucro como o único e último objetivo dos negócios. Ao discorrer sobre o tema do mito do lucro como objetivo, o autor afirmou que a procura do lucro não é o objetivo último e muito menos é o objetivo único dos negócios. Para Solomon, o lucro é antes um dos muitos objetivos e ainda assim é-o enquanto um meio e não enquanto um fim em si. (Solomon, 2004, p. 3). O lucro, escreve Solomon (2004), deve ser visto como um meio para encorajar e recompensar o trabalho árduo e o investimento, construindo um negócio melhor e servindo melhor a sociedade. Na perspectiva do autor, o lucro como objetivo, como um fim em si, é um obstáculo sério à compreensão do rico tecido de objetivos e actividades que compõem o mundo dos negócios. (Solomon, 2004, p. 3).

Robert Solomon (2004), faz lembrar aos executivos que dão maior realce ao lucro como o principal objetivo da actividade empresarial, aclarando que esta expressão tem um sentido pejorativo, na medida em que foi inventada pelos socialistas do século XIX como um ataque ao comércio e à sua busca redutora de dinheiro com exclusão de todas as outras considerações e obrigações. (Solomon, 2004, p. 3).

Aclarando mais sobre a sua perspectiva, escreve o autor:

«É verdade que um negócio visa obter lucros, mas só o faz fornecendo bens e serviços de qualidade, criando empregos e “inserindo-se” na comunidade. Seleccionar os lucros em detrimento da produtividade ou do serviço público como o objetivo central da actividade empresarial é simplesmente provocatório. Os lucros não são em si, o fim ou o objetivo da actividade empresarial: os lucros são distribuídos e reinvestidos. Os lucros são um meio para montar o negócio e recompensar os empregados, os executivos e os investidores. Para algumas pessoas os lucros podem ser um meio de registar os ganhos, mas mesmo nestes casos o objetivo é o estatuto e a satisfação de “ganhar” e não os lucros em si». (Solomon, 2004, p. 3)

Solomon (2004), apresenta na sua interessante reflexão, a possível má interpretação da estratégia competitiva no contexto comercial ou empresarial, levando-nos a perceber que o conceito de competitividade aplicada aos negócios, nem sempre é a mais justa e que

pode levar aos conceitos darwinistas másculos como “a sobrevivência do mais apto” e “aquilo lá fora é uma selva”, apresentados na sua teoria da evolução. (Solomon, 2004, p. 4).

Importa salientar que Robert Solomon reconhece que o comércio é e deve ser competitivo porém, não é verdade na óptica do autor, que seja uma actividade assassina, canibal onde se possa fazer tudo em função da sobrevivência. Assim, refuta Solomon, «por mais competitiva que uma dada industria possa ser, assenta sempre sobre uma fundação de interesses partilhados e regras de conduta consensuais, e a competição tem lugar não numa selva mas numa comunidade, a qual presumivelmente serve e da qual depende». (Solomon, 2004, p. 4).

«A competição só é possível nos limites de preocupações que são mutuamente partilhadas. E contrariamente à metáfora da selva de “cada animal por si”, o comércio envolve sempre grandes grupos de cooperação baseados na confiança mútua, não apenas as próprias empresas, mas também redes de fornecedores, serviços, clientes e investidores. A concorrência é essencial para o capitalismo, mas confundir isso com concorrência “desenfreada” é minar a ética e também não compreender a natureza da concorrência». (Solomon, 2004, p. 4).

Portanto, a vida empresarial é para o autor, antes e fundamentalmente cooperativa. Aqui leva-nos talvez a perceber que uma ética baseada numa estratégia cooperativa fundamenta-se mais em princípios éticos interessantes do que a baseada numa competitividade tal como o sistema capitalista actual nos apresenta. E a crítica do autor vai mesmo a este capitalismo a que muitos denominam em termos metafóricos, de *capitalismo selvagem*.

Assim, Solomon salienta também a necessidade de se dar *ênfase* à teoria dos Stakeholder e não meramente à teoria dos shareholders, ao mesmo tempo que reforça aspectos éticos que as empresas devem ter em conta como é o caso da responsabilidade social e mesmo da sustentabilidade ambiental. Sobre este aspecto, iremos mais em frente retomar, relacionando obviamente com o papel que os bancos com critérios éticos têm ou pelo menos devem ter para com a sociedade.

Efectivamente, outro autor que nos parece relevante aqui referir é Peter Drucker. O também conhecido por “Pai da gestão” ou “guru da administração” apresenta lições muito além do renomado binómio eficiência-eficácia.

A propósito, como escreveu Henriques (2016), foi o elevado interesse pelas questões de religião, sociedade, instituições (a sua filosofia prática) que o levou posteriormente a interessar-se pela gestão de empresas e não o contrário.

Foi por isso que segundo Henriques (2016), Drucker distanciou-se dos temas da gestão convencional a partir de 1980 (data do consenso de Washington e do neoliberalismo) e começou a denunciar o crescimento das multinacionais, o egoísmo dos gestores, a exagerada remuneração dos administradores de topo, o consumismo insaciável e até a hegemonia americana.

Na fase final da sua vida deu, tal como referiu Henriques (2016), grande importância às organizações sem fins lucrativos mas que assumem a responsabilidade por benefícios sociais. Não obstante, segundo Mendo Henriques, deu particular interesse em bancos inovadores, na banca ética e na criação de valor a servir a economia.

Portanto, seria incoerente que a Gestão por Objetivos fosse intrinsecamente amoral, imoral e antimoral, uma vez que o seu teorizador é ou foi essencialmente ético e moral.

## **2.2 Conceitos de ética**

### **2.2.1 A moral: conceito e relação com a ética.**

Pretendemos neste ponto abordar mesmo que sucintamente, a relação entre a moral e a ética, conceptualizar a ética empresarial, bem como a ética bancária, visto que iremos neste trabalho analisar a ética em duas instituições bancárias.

Assim sendo, falar de ética e de moral é falar dum assunto sobre o qual muitos autores se debruçaram ao longo da história, mesmo que nem todos tenham sido consensuais.

Seja como for, a ética e a moral, embora tenham origens diferentes, encontram-se em estreita relação, de tal modo que alguns consideram como sinónimos. Com efeito, a palavra ética vem do grego, “ethos”, significando modo de ser, carácter. Já a moral, é uma palavra de origem latina, cujo étimo “moris”, significa costumes. Assim, a moral é um conjunto de costumes, regras, crenças, normas ou valores de um indivíduo ou de uma

sociedade, cujo fim é distinguir o que é certo ou errado, o que é bom ou mau. Ser ético neste caso, significa agir de acordo com os padrões que seguem o que é determinado por uma sociedade como correcto, justo, fazendo sempre o que é melhor para todos, proporcionando harmonia e o bem-estar da sociedade em que nos inserimos (Maia & Gódoi, 2013, p. 43).

De forma mais abrangente, entende-se a ética como uma reflexão filosófica sobre a moral. Aliás, Arruda, Whitaker & Ramos (2001, p.42); citados por Ventura (2004), referem a ética como a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano, isto é, a ética considera os actos humanos enquanto bons ou maus. Assim, como refere Ventura (2004), a ética pode ser entendida como uma ciência que se preocupa substancialmente, com o comportamento humano, com as suas razões, origens e consequências, tendo como objetivo o bem comum (Ventura, 2004, pp. 28-29).

Neste sentido, percebemos que a moral é objecto de estudo da ética, pois é o conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, quer de modo absoluto, quer para grupo ou pessoa determinada. (Briz, 2007, p. 15).

A ética, por sua vez, como refere Henriques (2017) refere-se a normas fundamentadas sobre o que devemos fazer, em termos de direitos, deveres, valores, e virtudes específicas. Segundo o autor, a ética refere-se a obrigações razoáveis, tais como abster-se de mentir, caluniar, fazer fraudes, roubar, violentar, matar. As normas éticas incluem também critérios de valores como honestidade, compaixão e lealdade. E as normas éticas apoiadas em razões consistentes e fundamentadas incluem critérios relativos a direitos, como o direito à vida, o direito à liberdade, o direito à privacidade.

Carvalho, Lopes & Reimão (2011) referem que a regra moral, orientadora das condutas humanas é de ordem cultural, uma vez que se inscreve na memória cultural dos indivíduos. No que respeita à ética, podemos falar de *éthos*, enquanto conjunto implícito de valores e de práticas que regem a vida individual e colectiva e da *ética*, enquanto sistema intencional e coerente de princípios explícitos.

Rodrigues (2017) apresenta a ética empresarial ou organizacional, como o modo socialmente correcto de fazer as coisas em gestão dos negócios. Para o autor, a ética

contribui para fazer o que está certo, em vez do que é apenas conveniente, popular ou rentável.

De acordo com Carvalho, Lopes & Reimão (2011) a problemática ética apresenta-se hoje como nuclear. Para os autores, a ética é o caminho para a excelência empresarial, apresentando-se como uma “bússola” orientadora das práticas mais eficazes.

Já a ética bancária ou a banca ética como é mais conhecida, refere-se aos princípios éticos ou morais que alguns bancos decidiram acatar. Os bancos éticos, preocupam-se com investimentos ligados às questões sociais e ambientais. Banca ética e rentabilidade, apesar de não se excluírem, muitas vezes mantém o rigor moral à custa da rentabilidade. À título exemplificativo, temos o Triodos Bank (Reino Unido), o co-operative Bank (Reino Unido), ShoreBank (EUA), RSF finanças sociais (San Francisco e Nova York, EUA), Shared interesse (Reino Unido), Wainwright Bank (EUA), La Nef (França), GLS Bank (Alemanha) e Banca Popolare Etica (Italia e Espanha). (colaboradores, 2016)

### **2.2.2 História da Ética**

Neste ponto, iremos abordar de forma sucinta, algumas teorias sobre a ética que surgiram ao longo da história. Para o efeito, teremos como uma das referências, o artigo de Mendo Henriques intitulado, *Os valores não são mentira*, publicado na obra, *Bernard Lonergan e a Filosofia Aplicada*, em 2014.

Assim, falaremos da ética da lei natural, da ética da virtude, das éticas do sentimento, das éticas do dever, éticas dos valores e éticas da liberdade. Além destas, iremos falar sobre a ética da responsabilidade e sobre a ética da felicidade.

No que respeita à ética da lei natural, segundo Henriques (2014) pode ser apresentada por via religiosa ou racional. Esta, apresenta uma moral que diz como fazer o bem e evitar o mal.

De acordo com isso, *age bem quem age em conformidade com essa lei natural e mal quem a prevarica e desrespeita*. Entretanto, esta ética tem alguns limites, pois, como fez notar Henriques (2014) «o desenvolvimento humano implica uma sensibilidade moral

crecente, uma consciência autónoma e mesmo prazer em fazer o bem e vários outros factores que não estão incorporados na tradição da lei natural».

A ética das virtudes inicialmente abordada por Aristóteles, propugna como referiu Vaz (2017) que devemos agir como agiria uma pessoa virtuosa. Para Aristóteles, o homem virtuoso é o que usa todas as virtudes e com ajuda da sorte ou das circunstâncias poderá atingir a felicidade. Assim o objetivo da ética das virtudes é que se consiga fazer a coisa certa, na altura certa, pelos motivos certos e em harmonia interior (Vaz, 2017, p. 2).

Segundo Henriques (2014), a ética das virtudes propõe uma lista de virtudes a adquirir e vícios a evitar, com o intuito de sermos uma pessoa moral. O foco desta ética como demonstrou Aristóteles, é «como formar o carácter de um certo tipo de pessoas, como orientar as suas acções e levá-las a adquirir hábitos positivos». Porém, os limites desta ética prendem-se com o facto de não ser fácil definir as virtudes e também pelo facto de não ser suficiente conhecer a virtude para nos tornarmos virtuosos. (Henriques M. , 2014, p. 57).

Quanto à ética dos sentimentos, segundo Henriques (2014), existem escolas filosóficas diversas que recorrem a um sentimento ou emoção para distinguir o certo e errado. É o critério que determina o método, o procedimento, os princípios e as conclusões teóricas. Aqui, para o autor, os dados éticos podem ser sistematizados em torno de sentimentos como o prazer, a eficiência e a utilidade.

Aqui parece-me importante referir a ética utilitarista, cujos teóricos principais são Jeremy Bentham, J. S. Mill e Henry Sidgwick. Para estes, tal como referiu Galvão (2017), o credo que aceita a utilidade ou o princípio da maior felicidade como fundamento da moralidade, defende que as acções estão certas na medida em que tendem a promover a felicidade e erradas na medida em que tendem a produzir o reverso da felicidade, entendendo-se por felicidade o prazer e a ausência de dor, e por infelicidade a dor e a privação de prazer (Galvão, 2017, p. 2).

A ética do dever ou deontológica como também conhecida, tem como protagonista Immanuel Kant. Este, tentou estabelecer uma ética com base na razão prática. Para Kant, aspirar ao bem é egoísmo e o egoísmo não pode fundamentar os valores morais, sendo a única atitude não egoísta, a boa vontade, que é a bondade em si mesma, a retidão. (Ventura, 2004, p. 35).

Immanuel Kant, apresenta três formas do dever ético, a que chama postulados. Uma sobre a lei universal (*age como a máxima da tua acção devesse tornar-se, através da tua vontade, uma lei universal*), outra sobre o fim em si mesmo (*age de tal forma que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e ao mesmo tempo como fim e nunca simplesmente como meio*), e outra ainda sobre o legislador universal ou a autonomia (*age de tal maneira que a tua vontade possa considerar-se, ao mesmo tempo, como legisladora universal através das suas máximas*) (Alves P. , 2017, p. 3). Em Kant, como referiu Henriques (2014) a obrigação moral decorre da própria racionalidade. Assim, uma das críticas que tem merecido, é da sua ética estar associada a um formalismo.

Segundo Henriques (2014) a ética dos valores ou simplesmente axiologia, vem focar a ética no processo concreto de avaliação. É uma abordagem, consolidada pelas correntes fenomenológicas e existencialistas, focadas no sujeito concreto que pensa e sente. Portanto, as éticas da liberdade, surgem na Europa nos anos 30, no contexto das duas guerras mundiais e a questão que foi colocada foi, o que fazer com a liberdade humana. As respostas a essas questões, giram em torno do sujeito. Dentre os expoentes, temos: Martin Heidegger, Karl Jaspers, Emmanuel Mounier, Jean Paul Satre, Albert Camus e Merleau-Ponty (Henriques M. , 2014, pp. 66-70).

Efectivamente, existem outros autores, nos quais nos sentimos no dever de abordá-los nesta temática. Tratam-se de Emanuel Levinás, Hans Jonas, Raimon Samsó, Jorge Humberto Dias, e Ramón Queraltó.

Começando por Levinás, filósofo lituano, interessa-nos a sua ética da responsabilidade pelo outro abordada na obra, *Ética e Infinito* (2007). Emmanuel Levinas (2007) propõe a ideia de que a ética e não a ontologia, é a filosofia primeira. Como escreve Pacheco (1996,), para Lévinas, a filosofia ocidental é “essencialmente uma filosofia do ser, que a compreensão do ser é a sua última palavra e a estrutura fundamental do ser. É por isso também que dela devém filosofia da imanência e da autonomia ou ateísmo”.

Sendo assim, Lévinas é considerado como um pensador de justiça que valoriza sobre os ditames da liberdade partindo da perspectiva de alienação do outro, da sua escravatura,

dando muita importância ao decálogo, a lei do amor escrita no mandamento: amar ao próximo como a ti mesmo, como bem explicou o Professor DR. Manuel Cândido Pimentel na primeira aula presencial sobre Husserl e Levinas (2015).

Para Emmanuel Lévinas (1981), é necessário *pesar, pensar, julgar, comparando o incomparável*. “A relação interpessoal que estabeleço com outrem, também a devo estabelecer com os outros homens; logo, há necessidade de moderar este privilégio de outrem; daí a justiça. Esta, exercida pelas instituições, que são inevitáveis, deve ser sempre controlada pela relação interpessoal inicial”.

Portanto, Emmanuel Lévinas (1981) diz que é o eu que suporta outrem e que dele é responsável. Nas palavras do autor, “a minha responsabilidade não cessa, ninguém pode substituir-me. Trata-se de afirmar a própria identidade do eu humano a partir da responsabilidade, isto é, a partir da posição ou da deposição do eu soberano na consciência de si, deposição que é precisamente a sua responsabilidade por outrem. A responsabilidade é o que exclusivamente me incumbe e que *humanamente*, não posso recusar”.

De Levinas podemos claramente incorporar uma ética às organizações cujos valores privilegiem o outro. Isso pode potencializar mais o desenvolvimento da organização. Na mesma senda temos o filósofo alemão Hans Jonas que com a sua obra o Princípio da responsabilidade (2006) procura ultrapassar o subjectivismo dos valores para fundamentar no Ser, o dever do homem moderno.

Como refere Oliveira (2014) a ética da responsabilidade de Hans Jonas, apresenta-se como uma ética da vida. Uma ética que quer proteger o homem e a natureza dos riscos e perigos da técnica. Trata-se segundo o autor, de se pensar um poder sobre o poder capaz de orientar eticamente a actividade técnica.

Portanto, como afirma Oliveira (2014), compreender Hans Jonas, aos poucos torna-se um pensar com Hans Jonas em vista de um agir mais responsável. Com efeito, Raimon Samsó demonstrou na sua obra, Dinero feliz-Una economía ética y consciente es posible (2013) a possibilidade de conciliação do bem estar interior e o bem estar material, convicto de

que ambos apoiam-se mutuamente. Ao defender uma economia espiritual, desprovida de ganância, uma economia baseada em valores emergentes e centrada em servir as pessoas.

Na nova economia, diz Samsó (2013), só cabem gestos de amor. O autor defende um capitalismo social, uma economia voltada para a felicidade, salienta a Banca ética, dá muito enfoque a uma liderança feita a partir do coração e até aborda o código do dinheiro.

De facto, o sistema económico defendido por Samsó, supera o capitalismo em si e o socialismo, e dá maior enfoque aos valores, daí pensarmos ser este o seu mérito. Dito isto, importa-nos reflectir mais sobre a ética da felicidade. Teremos por base dois autores que considerarmos serem referência nesta temática. Jorge Humberto Dias e Ramón Queraltó.

O interesse em aprofundar esta temática, consubstancia-se no facto de a felicidade ser um factor imprescindível nas organizações. Uma organização cujos colaboradores são felizes, tem maior probabilidade a nosso ver, de alcançar os seus objetivos e perseverar-se com bons resultados ao longo do tempo, isto é a felicidade nas organizações pode a nosso ver, garantir sustentabilidade nas mesmas.

Sendo assim, é bom referir que Jorge Humberto Dias abordou a questão da felicidade na sua tese de doutoramento apresentada em 2013. Apoiando-se em Julian Marias, filósofo espanhol que defendia o paradigma raciopersonalista projectivo, o autor vem defender o paradigma raciovitalista. Assim, o autor apresenta a busca da felicidade como uma nova tarefa da razão (Dias, 2013).

Citando Mariás, (1993<sup>a</sup>,24), Dias (2013) refere que a felicidade é uma questão que pertence à dimensão pessoal da vida, ou seja ao mapa do mundo pessoal, que é um mapa narrativo e não apenas descritivo.

Para Dias (2013), a felicidade da pessoa não é uma questão terapêutica mas projectiva. Citando Salas, o autor salienta que a ética tem origem na vida enquanto base de todos os actos. Trata-se da eticidade da vida como uma totalidade dinâmica, que está presente nas trajectórias e nas crenças.

Segundo Dias (2013) ao ser-se feliz, a vida da pessoa intensifica-se, ganha unidade, poder e concentração. Finalmente, pretendemos apresentar a abordagem ética de Ramón Queraltó apresentada na sua obra, *Ética de la Felicidad*, publicada em 2004.

Queraltó (2004), tem como ponto de partida na sua obra, o desejo da felicidade que todo ser humano procura colmatar em toda a sua vida. O autor se questiona esse inevitável desejo humano de felicidade que por uma parte se lhe parece irrenunciável e por outra, nunca é satisfeita ao longo da vida humana.

Se Aristóteles considerava a felicidade como fim da ética, o autor vem recuperar essa visão, questionando-se se pode haver triunfo vital mais grande que ser feliz. Queraltó (2004; 13-15).

Para Queraltó (2004), a via pragmática da ética é a mais fecunda, pois a obtenção de vectores éticos concretos não é mais em primeiro lugar que mostrar que a via pragmática é pragmática de verdade, isto é, serve moralmente porque dela nascem sem dificuldade vectores ou valores éticos para a felicidade humana. Para o autor, é da perspectiva pragmática que se desenvolvem valores morais operacionais, sendo neste caso, a conexão entre ética e felicidade humana fidedigna ou seja, digna de fé Queraltó (2004; 130-132).

De salientar que Queraltó (2004), questiona-se sobre qual o motivo profundo pelo qual hoje em dia se chama insistentemente pela necessidade de revalorizar a ética de modo geral na vida do homem contemporâneo. Assim, o autor refere que o elenco dos valores ético-pragmáticos é virtualmente indefinido. É uma busca sem fim porque a rede ético-pragmática nunca acaba. Para o autor, tanto a ética, quanto a felicidade são um trabalho sem fim.

A felicidade, diz-nos Queraltó (2004) não é algo que resulte da vida em si, nem tão pouco algo que possa depender dos outros. «Fazer a própria felicidade dá trabalho, implica a via pragmática, não basta saber as coisas da vida, há que se ter vontade firme de fazê-las porque não é suficiente saber a felicidade mas empenhar-se nela com a mais férrea vontade de ir conseguindo-la» Queraltó (2004, 169-170).

Algo curioso que Queraltó (2004) aclara, tem a ver com o facto de a felicidade não significar unicamente chegar ao mais alto, mas fazer o caminho, mesmo que não se chegue ao fim. «Estar no caminho da felicidade já é parte dela, pôr-se a caminho da vontade da felicidade já é situar-se no seu território» Queraltó (2004, 172).

Depois de ter abordado na sua obra, temas como a solidariedade, tolerância e felicidade e liberdade segundo a ética da felicidade; Queraltó (2004) conclui que: o primeiro mandato moral na vida humana é a busca da felicidade, derivando-se daqui uma série de consequências que mostram a conexão imediata entre ética e felicidade e procura transmitir um optimismo vital que muitas vezes falta na vida quotidiana.

Portanto, estas diferentes teorias sobre a ética foram influenciando a sociedade ao longo dos tempos e ainda hoje sentimos o seu impacto, na medida em que cada ser humano procura agir de acordo com a que melhor se identifica. Isto, pode fazer muita diferença nas empresas ou organizações, daí criarem-se códigos de ética que padronizem os comportamentos ou procedimentos dos funcionários nas devidas instituições.

A nosso ver, o paradigma raciovitalista apresentado por Jorge Humberto Dias, facilmente conjuga com a teoria de Ramón Queraltó, e uma organização guiada por ética e com fortes critérios de felicidade, pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores. E se houver muitas nesta senda, certamente a sociedade como um todo será mais próspera sem deixar de ter níveis consideráveis de desenvolvimento político, económico e social. Aliás, Meik Wiking procurou demonstrar bem isto na obra, o livro do LYKKE-Os segredos das pessoas mais felizes do mundo; cuja primeira edição em português foi lançada em janeiro de 2017.

### **2.2.3 Códigos de Ética nas Organizações**

Os códigos de ética apresentam um papel preponderante nas organizações. Sem eles, possivelmente as empresas teriam muitas dificuldades quer em identificar os seus valores, quer em fazê-los passar de geração em geração. Assim, parecem-nos facilitar tanto o gestor, quantos os colaboradores na medida em que podem ser consultados em situações de dúvida.

Segundo Teixeira (2013), é um documento que estabelece formalmente as políticas, princípios ou regras que servirão de guia às pessoas que integram uma organização, tendo em vista o desenvolvimento de ações e a tomada de decisões eticamente correctas.

Assim sendo, iremos neste tema, abordar os códigos de ética nas organizações, de modo a percebermos mais a sua relevância, aplicabilidade e não só.

Segundo Moreira (1997), os vícios dos comerciantes não são próprios do comércio mas das pessoas que o exercem. Isto significa na óptica do autor que não basta respeitar e melhorar as boas normas mas também premiar os bons hábitos, favorecer o crescimento da liberdade e responsabilidade pessoal que conduzem à vida boa. Para Moreira (1997), a única forma de as empresas serem éticas é que o sejam as pessoas que as integram, tanto no seu comportamento individual privado como na sua actividade profissional ou social, impondo a si mesmas altos padrões morais.

Carvalho, Lopes, & Reimão (2011) referem que a gestão empresarial tem não só de se preocupar com os interesses dos shareholders mas de forma mais lata, aos dos *stakeholders*. Isso, na óptica dos autores, implica envolver uma ética da responsabilidade. A questão ética, associada à responsabilidade social das empresas, é uma questão crucial e civilizacional, pois como bem referiram os autores, não há responsabilidade social sem ética nos negócios e é fundamental haver coerência entre discurso e acção.

«Para além dos custos elevados para as empresas e para a sociedade, os comportamentos não éticos desvirtuam os princípios da livre concorrência e da economia de mercado em que assenta a economia neoliberal das sociedades ocidentais». Assim, nas empresas convergem múltiplos factores e diversos interesses, potencialmente legítimos, como são os dos clientes, trabalhadores, fornecedores, accionistas e de outros stakeholders. (Carvalho, Lopes, & Reimão, 2011, p. 185)

É bom salientar, tal como referiram Carvalho, Lopes, & Reimão (2011), que uma empresa ética e socialmente responsável cumpre três funções básicas: «formação da consciência ético-social dos seus colaboradores, difusão de valores ético-sociais interna e externamente e institucionalização de práticas e de comportamentos ético-sociais e em relação aos stakeholders».

Assim, o princípio utilitarista segundo o qual, *os fins justificam os meios*, princípio este que está subjacente à nossa problemática e que pode levar as empresas a perceberem o

trabalho e a relação cliente-trabalhador como um meio para obter meramente o lucro, parece-nos tirar a devida dignidade ao trabalho como um fim em si mesmo que realiza a pessoa humana, ao mesmo tempo que tira a dignidade da pessoa humana que tem um valor absoluto e não relativo, tal como pôde notar Kant, nas suas preciosíssimas obras sobre a ética.

A este respeito, Kant (2004) dizia na sua obra *Crítica da Razão Prática* que *no reino dos fins, tudo tem um preço ou uma dignidade*. Aqui, importa-nos referir que a relação cliente-trabalhador e demais *stakeholders* tem de ter um valor em si. Tem de ter uma dignidade e não um preço, que pode levar a que tenham um valor relativo e por consequência a conceber o homem como uma coisa, um objecto por meio do qual as empresas podem se enriquecer de qualquer forma (a curto prazo).

Há aqui a necessidade, no contexto empresarial/organizacional de os stakeholders pensarem numa relação negocial *win-win* e não *win-lose*. Aqui a estratégia deve ser não meramente competitiva mas sobretudo cooperativa, o que a longo prazo trará benefícios a todos.

Portanto, é neste contexto que faz sentido abordar o conceito de códigos de ética no contexto organizacional.

Eis uma definição de código de ética apresentada por José Nunes Pereira, então presidente da CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários):

«O código de ética é como que um conjunto de declarações e normas, da iniciativa directa ou indirecta, da empresa, nas quais são definidos os comportamentos que a empresa, os membros dos seus órgãos sociais e os seus empregados devem adoptar em relação a determinados interesses ou valores que estão em conexão com a actividade empresarial e a actuação dos seus dirigentes e empregados, designadamente os interesses dos accionistas e outros investidores, dos clientes, dos empregados, dos fornecedores, dos concorrentes e ainda certos interesses ou valores gerais, como os ligados à fiscalidade, ao meio ambiente, às necessidades locais, à integridade dos mercados de capitais, etc.» (Pereira, 1997, p. 127)

É importante aqui salientar que no contexto da ética empresarial, o código de ética difere doutros instrumentos de ética, nomeadamente; o código de conduta, o código de boas práticas e o código deontológico.

Rodrigues (2017) aclara estes aspectos do seguinte modo:

«a) O código de ética reflectirá a ética aplicada por uma organização; b) o código de conduta reflectirá uma moral e a ética respectiva da organização; c) o código das boas práticas reflecte as técnicas adequadas a um sector, em geral, transmitidas através da formação para o exercício de uma profissão; e d) o código deontológico reflectirá os princípios que orientam o comportamento de um indivíduo no desenvolvimento da sua profissão.» (pp. 31-32)

Ora, que princípios devem ter um código de ética e quais as vantagens dos códigos de ética?

Pinto (1997) refere alguns princípios de ética, nomeadamente: «integridade, competência, zelo e diligência, adequação de conduta de mercado, informação sobre os clientes, informação aos clientes, prioridade dos interesses dos clientes em caso de conflito de interesses, protecção dos activos dos clientes, suficiência dos recursos financeiros, adequação da organização interna, abertura e cooperação nas relações com as autoridades». (p. 141)

Assim, segundo (Pinto, 1997), os códigos de ética têm a vantagem de impor aos membros de uma determinada organização, uma vinculação moral explícita e determinados princípios uniformes. «Os limites dos códigos de ética na visão do autor, relacionam-se com a dificuldade de imposição de sanções explícitas, pelo que esses limites podem ser superados se as empresas assumirem os códigos de ética das organizações profissionais, impondo-os aos seus colaboradores». (p. 141)

Dito isto, é bom fazermos uma breve referência ao sistema financeiro e percebermos os aspectos éticos nele subjacente.

De facto, o sistema financeiro assume uma importância crucial, na medida em que depende da sua organização e do seu funcionamento, o modo como são exercidas funções essenciais de intermediação e de transmissão dos impulsos estabilizadores das chamadas políticas conjunturais, tal como fez notar João Costa Pinto. Para o então presidente do

conselho de administração do BCI (Banco Comércio e Indústria), o movimento de globalização e de integração tem naturalmente criado novos problemas e responsabilidades aos intermediários e operadores financeiros, com reflexos directos sobre os códigos de conduta e os critérios que devem enquadrar as suas acções e decisões. (Pinto, 1997, p. 173)

A ética financeira segue alguns dos grandes princípios; nomeadamente: confiança, liberdade, discricção, verdade, neutralidade, prudência, correcto comportamento dos dirigentes, eficácia da organização. (Pinto, 1997, pp. 190-193)

## **2.3 A actividade bancária**

### **2.3.1 Caracterização da actividade Bancária**

Os bancos, são instituições financeiras que aceitam depósitos dos mutuantes ou aforradores primários e concedem empréstimos aos mutuários ou devedores primários. Neste sentido, os bancos acabam por ser os intermediários financeiros mais visíveis na economia. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 289)

Segundo Garrido (2016) um banco cria a “estrada” entre a poupança e o investimento, garante o encontro entre quem tem dinheiro e não tem onde o aplicar e quem precisa do dinheiro para investir em negócios que criam empregos e rendimento. Garrido (2016) acrescenta que este processo não tem estado muito claro em todos os clientes dos bancos ou seja, quando se faz um depósito o banco não esclarece que o dinheiro do depositante está ou poderá ser usado por uma pessoa que tem uma ideia brilhante, que vai criar imensos empregos e que não pode tirá-lo a qualquer momento. Daqui, surgem práticas pouco lícitas pois como iremos demonstrar no trabalho, o banco pode emprestar a instituições cujos valores contrastam com o do depositante e mais do que isso em instituições que não primam por critérios éticos, de responsabilidade e até de sustentabilidade.

Os bancos são assim instituições monetárias com capacidade para criar moeda através do mecanismo do crédito, podendo ser públicos ou privados, mas normalmente entidades independentes com preocupações de mercado e visando uma actividade o mais lucrativa possível. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 290)

Sendo a actividade bancária um negócio, o primeiro objetivo dos bancos é gerar lucro. Com efeito, o que distingue os bancos dos outros intermediários financeiros, é a sua fonte principal de recursos, visível na estrutura do seu passivo. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 289)

Ora, um dos principais problemas associado à banca constitui ao facto de nem todos os bancos conseguirem gerar lucros e isso constitui não só um problema para os seus accionistas mas também para a sociedade em geral. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 289)

De acordo com isso, Santos (2015) referiu que a Banca é como que o coração da economia, pois a banca gere as nossas poupanças, nos empresta dinheiro para comprar a nossa casa e outros bens de consumo, empresta dinheiro às empresas para estas avançarem nos seus projectos, induzindo assim o investimento, o consumo e, consequentemente o crescimento da economia.

Para Santos (2015), com que estamos de acordo, quando o sistema bancário deixa de funcionar, toda a economia fica em vias de perder a sua vida, sendo necessária uma intervenção urgente. A título exemplificativo, podemos referir a crise de 2007 e 2008, que foi essencialmente uma crise do sector bancário e cujas consequências todos percebemos.

Assim, tal como referiu Sofia (2015), os bancos deveriam ter um sentido moral ainda mais apurado nas suas actividades, do que os restantes sectores, proporcionando níveis de confiança e integridade bem superiores, pois são valores morais necessários em qualquer negócio e os bancos ao terem tamanha influência nas pessoas e na economia deveriam tê-los. (Santos S. , 2015, p. 19)

Portanto, quando um banco deixa de focar-se na sua actividade essencial ou desvia-se dos princípios éticos que o sector financeiro e bancário (especialmente) exigem, as consequências são desastrosas.

Efetivamente, Garrido (2016) refere que um banqueiro focado na solidez da sua instituição dirá que a missão de um banco é proteger o dinheiro que lhe foi confiado pelos depositantes, a origem da maior parte do dinheiro que aplica. A autora refere a título de exemplo que dos últimos dados que teve na altura da sua investigação, sobre o sistema

bancário português, os depósitos financiam 60 em cada 100 euros das aplicações, sendo 8% apenas, o capital dos activos.

Para Garrido (2016), cada financiamento concedido tem de ser avaliado através da capacidade de o credor gerar dinheiro suficiente com o seu negócio para amortizar a dívida. A má gestão de crédito leva ao colapso dos bancos, diz a autora, citando um banqueiro. Na óptica da autora, foi isso que aconteceu desde os finais da década de 90 do século XX ao ano 2008. Como exemplo, a autora refere que durante a crise bancária de 2008, tornaram-se públicas, práticas e formas de gestão ilícitas, assim diríamos, que pouco se conheciam:

«Bancos que não tinham áreas de avaliação de risco de crédito organizadas, como o Banif; bancos que concederam elevados empréstimos para a participação em guerras de conquistas de poder noutros bancos, como é o caso do BCP; bancos que concederam empréstimos para negócios com previsões de receitas manifestamente exageradas, como aconteceu com as PPP; bancos que se envolveram na especulação imobiliária, chegando ao ponto de financiar a compra de terrenos; banqueiros que usaram os bancos para as suas agendas pessoais de poder e dinheiro; bancos que se deixaram usar pelo poder político da altura.» (Garrido, 2016, p. 199)

De facto, como referiu Garrido (2016) boa parte dos banqueiros que geriram os nossos bancos nas últimas décadas estão ou estiveram envolvidos em processos judiciais, alguns impedidos de voltar a gerir bancos.

Portanto, com a autora podemos concluir que todas as crises bancárias da história acabam por ser monotonamente semelhantes. Governos, banqueiros, empresários e clientes juntam-se numa grande euforia e ilusão construídas em cima de cumplicidades, fraudes e fantasias, com incompetência, corrupção e oportunismo pelo meio. Na base disto, temos sempre como salienta Garrido (2016), banqueiros incompetentes, supervisores que não vêem ou não querem ver, governantes cúmplices e clientes que pedem impossíveis juntam-se no tempo e no espaço e tecem grandes desastres bancários, com facturas elevadas para a economia e que Portugal continua ainda a pagar. (Garrido, 2016, p. 199)

Deste modo, é bom salientar que, os bancos são regulados e em Portugal, os principais reguladores da banca são a CMVM (Comissão dos Mercados de Valores Mobiliários) e o Banco de Portugal.

### 2.3.2 Perspectiva histórica do sistema bancário

Neste tema, das nossas pesquisas achamos por bem fazer uma abordagem ainda que ligeira sobre três pontos fundamentais: a banca tradicional, a inovação financeira associada à banca, e o conceito de banca ética ou banca social.

Quanto à banca tradicional, segundo Henriques, Barros & Pedreira (2016) esta foi entendida como diferente das restantes actividades económicas, pela razão de que o essencial do negócio é o crédito; isto é, a transferência de um património de uma esfera para a outra, pagando um juro relacionado com a credibilidade e com a inflação. Para isso, exige-se a honestidade e o comportamento ético, além de elevado grau de confiança. Isso leva a que a banca ou a sua actividade se perdue e tenha sustentabilidade.

No entanto, como referiram Henriques, Barros & Pedreira (2016), a actividade bancária, incorporou práticas arriscadas que ameaçam o património dos depositantes e minam a confiança em geral. Isto explica-se na forma como os bancos comerciais criam dinheiro sob a forma de dívida. Este sistema de conceder crédito mediante depósitos recebidos tem sido a causa de inúmeros problemas. Leva, desde já a que o sistema monetário crie dinheiro por empréstimo, a partir do nada, com base meramente no compromisso do devedor o pagar durante longo tempo, gerando vários depósitos a partir dos empréstimos obtidos. Isso justifica-se, pelo facto de que quanto mais empréstimos os bancos concederem, quanto mais crédito, maior será o lucro.

Aqui percebemos que se os bancos pensarem meramente nos seus lucros sem pensarem muito nos riscos dos créditos a concederem, pode levar certamente a uma atitude de *os fins justificam os meios*, o que significa pensar no lucro pelo lucro, sem se importar com a forma eticamente mais correcta de o conseguir, sem conceder créditos cujos riscos de pagamento sejam proporcionais às condições ou garantias reais das pessoas ou entidades que os aceitam, de modo a que este processo nunca termine em insolvência.

No que respeita à inovação financeira; Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012) referiram que a história do sector bancário tem estado muito associada à inovação financeira que transformou de forma radical o sistema financeiro, devido não só à evolução tecnológica como às novas exigências da procura e de alterações na regulamentação a que estão sujeitos. É por este motivo que os bancos se viram obrigados

a introduzir inovações num clima de crescente competitividade, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Entre os factores que mais contribuíram para a inovação financeira temos segundo Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012) os seguintes:

- «1. O aumento significativo das taxas de inflação e de juro e a sua maior volatilidade, o que alterou as condições da procura nos mercados financeiros;
2. os avanços no domínio das tecnologias da informação que alteraram as condições da oferta;
3. uma alteração significativa das regulamentações.» (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 296).

Como referem Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), a inovação financeira tem criado uma pressão concorrencial sobre a actividade bancária tradicional que se traduziu num declínio da mesma e fomentado o desenvolvimento de novas áreas de negócio, envolvendo-se em empréstimos com maior risco e em operações fora do balanço, isto é, que não têm reflexo no balanço dos bancos. Esta evolução tem portanto, aumentado a exposição ao risco do sector bancário, visto que as novas operações desenvolvidas exigem cuidados e técnicas apuradas de análise e gestão dos riscos porque são bem mais arriscadas que as actividades tradicionais.

Com efeito, Roche (2015) refere que com o colapso do banco Lehman Brothers, a 15 de setembro de 2008, o mundo mudou. O mundo financeiro se tornou um autêntico casino onde os jogadores podem levar um banco à falência a qualquer momento, tendo-se tornado o mundo financeiro, num jogo perigoso. Sim, é o sistema capitalista que está em causa. Que causou e causa *banksters* (bankers- banqueiros; gangsters-para pôr o dedo nas finanças). É o sistema capitalista caracterizado pelo orgulho, luxúria, a avareza, cólera e inveja. Um sistema de difícil possibilidade de reforma. Aliás, parafraseando Churchill, Roche refere que o capitalismo é o pior dos regimes... à excepção de todos os outros.

Para Henriques, Barros & Pedreira (2016), o sistema bancário passou por uma desregulamentação, a desregulamentação neoliberal a que se chamou consenso de Washington dos anos 1990, que vieram entregar aos bancos privados, o poder da criação da maior parte do dinheiro. Aqui surgiu um contraste: enquanto os bancos centrais continuaram a emitir dinheiro em papel-moeda, os bancos comerciais passaram a criar

dinheiro escritural através de empréstimos. Desde então, «a oferta de dinheiro subiu em flecha e, com ela, o endividamento». (Henriques, Barros, & Pedreira, 2016, pp. 47-48)

Não obstante, Henriques, Barros & Pedreira (2016) demonstraram que para ser eficiente, um sistema financeiro tem de servir a economia real com várias funções: «operacionalizar o sistema de pagamentos, repartir o capital financeiro, transferir recursos económicos, partilhar e gerir o risco, informar sobre preços de bens, serviços e ativos financeiros. Quando estas funções não são cumpridas, a economia começa a gripar». (Henriques, Barros, & Pedreira, 2016, pp. 49-51)

Ora, é neste contexto que podemos abordar o terceiro conceito, que é a banca ética ou social. A banca ética parece-nos ser uma boa alternativa na medida em que tem no centro das actividades princípios éticos e sociais, que lhe garantem maior sustentabilidade.

Importa salientar, tal como referiu Santos (2015) que a mudança de paradigma no sistema bancário, passa por mudar a forma como se ensina economia e gestão. Para a autora, é preciso que se altere para o modelo dos stakeholders, o modelo do shareholder. Isto significa que em vez de se pensar que a empresa tem de trabalhar meramente para os accionistas (teoria do shareholder), maximizando o lucro e satisfazendo os interesses e desejos dos accionistas; a teoria dos stakeholders (partes interessadas) vem demonstrar que existem outras entidades com as quais a empresa deve se relacionar e preocupar em gerar valor.

Trata-se dos colaboradores, clientes, comunidade, fornecedores, associações, etc. Este modelo, tem subjacente a ideia de que o sucesso de uma empresa tem a ver com a forma como esta interage com a envolvente e isso implica uma relação mais duradoira. Não obstante, a autora salienta a necessidade de existirem regras de governo das organizações (*corporate governante*) de modo a que se alinhe o mais próximo possível, os interesses dos indivíduos, das corporações e da sociedade.

De facto, segundo Santos (2015) urge pensar numa banca que conjugue valores morais e filosóficos com a sua carteira de crédito. Uma banca onde o coração, o humanismo e o respeito pelo futuro, coabitam com o dinheiro, financiamento e empréstimo, sem pudor e sem barreiras. A esta banca chamamos banca ética ou social. (Santos S. , 2015, p. 105)

Segundo Santos (2015) a Banca ética pode ser definida como aquela que tem como missão promover um determinado bem-estar social associado a um conjunto de valores

morais ou ideológicos. Esta banca, para além de cumprir com as mesmas leis que a banca tradicional segue, nomeadamente os prescritos pela Basileia III, impõe-se a ela própria uma política de crédito que inclui uma análise social, ambiental e ética dos projectos que solicitam empréstimos.

A Banca ética, além de possuir uma missão que ultrapasse a mera maximização do lucro, apresenta maiores níveis de transparência e uma política de crédito explícita, pois parecendo que não, esses requisitos parecem como referiu Santos, fornecerem-lhe vantagens competitivas suficientes, a ponto de manifestarem-se mais resilientes em relação aos tradicionais, como se percebeu após a crise de 2009. (Santos S. , 2015, pp. 98-99)

Hoje existe banca ética em quase todo mundo; desde a América (Norte e Sul), à Europa, Ásia e África. Do estudo de Santos (2015), existem 25 bancos éticos registados na Fundação, *Global Alliance for Banking on Values*. Os activos destes bancos ultrapassam os 100 mil milhões de dólares e as suas actividades financeiras atingem mais de 20 milhões de pessoas. Estes bancos comprometem-se em cumprir alguns princípios e o maior banco ético encontrámo-lo na Europa, sendo o Triodos Bank, com sede na Holanda e sucursais na Inglaterra, Bélgica, Alemanha e Espanha. (Santos S. , 2015, pp. 98-101).

De tudo o que fomos falando a respeito da banca ética ou social, nada nos parece surgir para contestar que é o futuro, visto que facilmente podem captar a confiança dos clientes, além de apresentarem factores que lhes fornecem vantagens competitivas, rumo a sustentabilidade na banca.

Aliás, Henriques, Barros & Pedreira (2016) referiram que a questão central da banca ética ou social é promover uma nova economia. Aqui, o princípio base é a transparência e exige a vontade, o querer e o propósito de toda a comunidade, sem limites e sem fronteiras, para que se materialize esta nova forma de pensar os serviços financeiros.

Das diversas abordagens dos diferentes autores anteriormente referidos podemos concluir que é partilhada a opinião de que o banco é o coração da economia e deve ter um sentido moral mais apurado nas suas actividades, para proporcionar confiança e integridade. Os bancos não podem pensar somente no seu lucro sem que pensem nos riscos de crédito. Assim, para que o sistema financeiro seja eficiente, tem de servir a economia real. Portanto, temos a banca ética como alternativa à banca tradicional.

### **2.3.3 A Banca Portuguesa**

Hoje vemos em Portugal uma grande quantidade de bancos, mas na verdade nem sempre foi assim. A história da Banca em Portugal remota segundo estudos de Mendes (2002), os anos 1821, altura em que o País esteve mergulhado numa crise profunda, na sequência da guerra peninsular/invasões francesas (1807-1810) e da revolução liberal (1820).

O primeiro banco de que se tem registo é o Banco de Lisboa, sendo segundo Mendes (2002), da sua fusão com a Companhia Confiança Nacional que originou o Banco de Portugal.

Hoje, sabe-se que este, (o Banco de Portugal) constitui o principal supervisor da actividade bancária em Portugal, juntamente com a CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários). Não obstante, os bancos em Portugal têm uma associação (Associação Portuguesa de Bancos) que os representam e que é constituído actualmente por 23 associados, detentores de mais de 90% do activo do sistema bancário português. Esta associação, tem dentre outras funções, defender o sector bancário em Portugal, contribuir para um melhor desempenho económico, técnico e social do sector, e atuar na defesa dos valores da confiança, ética, transparência e rigor na actuação das instituições bancárias (Associação Portuguesa de Bancos, 2017).

Cabe ao Banco de Portugal a manutenção da estabilidade dos preços e a promoção da estabilidade do sistema financeiro (Banco de Portugal, 2017). Já a CMVM, criada em 1991, tem como missão, dentre outras, supervisionar e regular os mercados de instrumentos financeiros, assim como os agentes que neles actuam, promovendo a protecção dos investidores (CMVM, 2017).

Assim, importa referir que em Portugal, segundo estudos de Mendes (2012), no fim do século XX, alguns bancos com marcas longas foram desaparecendo, levando a que outros assumissem outras atitudes. É o caso do BPI que assumiu uma atitude monarca, o Grupo Espírito Santo que harmonizou os seus interesses na Banca, padronizando os logotipos nas cores verde e dourada do banco principal do grupo. O BPA integra-se por sua vez no BPC. A principal razão disto, deveu-se ao facto de se pretender alcançar e manter o

sucesso, num mundo de grande competitividade e de uma vasta oferta de produtos financeiros (Mendes, 2002, pp. 41-44).

Com efeito, notamos que a reputação do sector bancário em Portugal, não tem sido das melhores sobretudo depois do despoletar da crise do sector bancário, cujo início foi em 2007.

De lá para cá, vemos bancos a trocarem de marca e ouvimos muitos casos que põem em causa a reputação de muitos bancos portugueses. Aliás, Oliveira (2015) referiu que em Portugal, os escândalos relacionados com o BPN e o BPP; bem como o BES, constituíram uma profunda machadada na imagem da banca, não obstante o sector bancário em Portugal ser o mais escrutinado, regulado e supervisionado de todas as actividades económicas.

Para percebermos isso, tomaremos como referência, Vasco (2014), Santos (2015) , Garrido (2016) e Oliveira (2015).

Segundo Oliveira (2015) o sector bancário em Portugal irá enfrentar dentre outros desafios; a recuperação da reputação do sector, o impacto da resolução do BES no sistema bancário, assim como a rentabilidade e suas implicações.

Para Oliveira (2015), a recuperação da reputação da banca aponta obviamente as causas e a origem da crise económica desencadeada pela crise do *subprime* e a seguinte crise financeira frequentemente associada à especulação financeira e as suas consequências, nomeadamente nos EUA e na Europa.

Assim, para Oliveira (2015), o caso BES mostra bem nesta sequência, que as crises financeiras e económicas se tal se vier a provar, podem resultar dos actos ilícitos e do incumprimento das normas de gestão rigorosa, que podem conduzir a situações irrecuperáveis; e estes comportamentos tão negativos tendem a afectar o todo, não se restringindo apenas no caso concreto.

Na mesma senda, Santos (2015) referiu que em Portugal a má gestão invadiu alguns dos bancos nacionais. A autora baseou-se numa amostra de 600 inquéritos feitos pela *Systemic e Bestforecast* entre 24 de junho e 12 de julho de 2014 à população portuguesa por Telefone sobre as expectativas e o nível de confiança que a população tinha nos bancos,

sobre os atributos de confiança e sobre o tipo de bancos que gostariam de ver em Portugal. Segundo Santos (2015), os resultados desse inquérito evidenciam que os portugueses neste momento não confiam na honestidade dos bancos e que desejam ter bancos que maximizem o bem estar social e ambiental e não os dividendos dos acionistas. (Santos S. , 2015, p. 14).

A posição de Santos (2015) é que Portugal precisa dum modelo de banca que tenha como missão a promoção de um desenvolvimento sustentável, onde os valores morais, ecológicos e sociais coabitam com a viabilidade económica das decisões. (Santos S. , 2015, p. 15).

Do seu estudo, Santos (2015) percebeu que o sector bancário e o sector dos serviços financeiros, são aqueles em que os Portugueses menos confiam e a sua performance tem sido percebida por uma larga maioria dos Portugueses como sendo má ou mesmo muito má. Ora este estudo veio demonstrar que ao nível de confiança, o banco que 19% dos portugueses menos confiam é o BES, seguindo-se o Millenium bcp, o BPN (que apesar de não existir se mantém na mente dos portugueses) e a CGD. Por outro lado, este estudo veio demonstrar que em Portugal, entre os que mais confiam e os que menos confiam em cada um dos bancos, são mais os portugueses que confiam na CGD, no Montepio, no Santander, na Caixa Agrícola e no Millenium bcp. Portanto, a autora conclui aclarando que na sociedade portuguesa em geral, os bancos que sofrem de uma maior desconfiança pelos cidadãos são o BES, o BPI, o Barclays e o Banif. (Santos S. , 2015, pp. 36-37) .

Da reflexão feita por Santos (2015), o resultado ficou muito bem claro: os Portugueses querem uma Banca que não existe ainda em Portugal. A autora, baseando-se nestes estudos, conclui que a população portuguesa deseja um banco com propósito, transparente e com valores maiores que a maximização do lucro. Neste sentido na perspectiva de Santos (2015), a população portuguesa está bastante disponível para apoiar a entrada de um outro tipo de Banca em Portugal, nomeadamente a Banca ética ou a Banca por Valores.

Vasco (2014) referiu que a história dos bancos em Portugal é uma história bem portuguesa. Uma história, de um país pobre e empobrecido, um país em que 80% do tecido económico está ligado por laços de parentesco, um país resignado a acreditar que

a *boa sorte* acontece sempre aos mesmos e que os mesmos são os que têm acesso ao capital e ao poder.

A autora refere que sobre a saúde económica e a longevidade das empresas, o efeito da crise económica é bem patente, e fá-lo demonstrando dentre outros, os seguintes dados:

«Entre 2005 e 2007, deram entrada nos tribunais de primeira instância 9979 processos de falência, insolvência e recuperação de empresas, e foram finalizados 9858 (média de 277,2 processos por mês). Já entre 2008 e 2010 deram entrada 21 723 processos de falência, insolvência e recuperação de empresas e foram finalizados 9487 (média de 603,4 por mês)». (Vasco, 2014, p. 82).

Acrescentando, Vasco (2014) referiu que a história da banca em Portugal é a história de um país pobre, onde nunca houve realmente dinheiro, que se visse, e nas raras épocas em que a situação se podia ter invertido; ou houve falta de visão, ou de capacidade de gestão, ou mesmo de ambas. Para a autora, «pobres, sem capitais próprios, periféricos e durante décadas com uma população sem qualificações e com uma percentagem significativa de analfabetos, primeiro e de analfabetos funcionais depois. Um território totalmente favorável a uma liderança bicéfala, repartida entre governantes e banqueiros». (Vasco, 2014, p. 94).

Assim, baseando-se em dados da Pordata, Vasco (2014) referiu que com o dinheiro barato a banca abriu os cordões à bolsa para financiar a compra de casa. Assim, em 1997 emprestou 3 mil milhões de euros para esse efeito e em 2007 esse valor já era de 14 mil milhões. Esse dinheiro, aclara Vasco (2014), vai ser devolvido ao longo de 20 ou 30 anos. Foi em parte, deste jeito que desencadeou a crise do *subprime*.

Portanto, na óptica de (Vasco, 2014) em Portugal, a confiança nos bancos, nos banqueiros e na moral que preside a gestão do dinheiro de depositantes, accionistas, além de contribuintes atingiu em 2014 o seu *grund zero*. Para melhorar, refere a autora, vai dar trabalho a todos e para acontecer vai infligir dor a muitos.

Finalmente, Garrido (2016) demonstrou que o crédito, a mais básica e antiga actividade dos bancos é a mãe de todos os males da banca portuguesa. Com o crédito, em Portugal fabricaram-se banqueiros, empresários de sucesso, milionários e poderosos. Segundo a autora, quando chegou a conta, as contas estavam vazias. O capital nunca tinha existido,

os bancos ficaram com os buracos que tentaram tapar como podiam, sendo que alguns não conseguiram. Em dois anos entraram em colapso dois bancos. Em pouco mais de cinco anos morreram quatro bancos e um quinto do sistema.

A banca passou por uma fase, escreve Garrido (2016), em que apesar da economia não crescer, prosperava na mesma. Usava-se o dinheiro dos depositantes para criar elites financeiras. Dos últimos dados com que teve contacto, relativamente ao sistema bancário português, Garrido (2016) notou que os depósitos financiam 60 em cada 100 euros das aplicações, sendo o capital de apenas 8%.

Disto tudo, podemos perceber que a banca portuguesa parece precisar duma mudança de paradigma. Isto pode passar por cumprir com maior rigor as normas de gestão, eliminar tudo que possa espelhar corrupção, trabalhar para a reputação do sector, mudar as expectativas dos clientes, garantindo um maior nível de confiança, o que significa primar mais pelo cumprimento dos códigos de ética, de modo a garantir a sustentabilidade do sector.

### **2.3.4 Caracterização das Instituições Bancárias objecto de estudo**

#### **2.3.4.1 O Banco Espírito Santo**

##### **2.3.4.1.1 O BES no contexto da Crise económica de 2007-2009**

Neste tema iremos abordar a crise económica desencadeada em 2007, dando maior enfoque à crise financeira, concretamente à crise do sector imobiliário; com o fim de percebermos se teve ou tem alguma relação com a gestão por objetivos e a crise do BES. Pretendemos também perceber se houve ou não um cuidado ético na venda de crédito imobiliário de elevado risco e em que medida o sector imobiliário tem sido apontado como impulsionador da mesma crise.

Importa referir que uma crise financeira é como uma perturbação forte, num ou em vários mercados financeiros, cujo impacto implica uma importante diminuição do valor dos activos, acarretando neste caso, a falência de várias empresas financeiras e não financeiras. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 309).

Segundo Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), a crise de 2007-2009, considerada também como a segunda grande depressão, é uma crise bancária sistémica associada a

enorme volatilidade nos mercados de câmbios; com origem nos EUA mas rapidamente repercutida sobre todos os grandes mercados financeiros internacionais, com graves repercussões na Europa. Esta crise, traduziu-se na necessidade de resgate de instituições financeiras por parte dos governos, na falência de numerosas instituições financeiras e em profundas quedas dos mercados bolsistas.

Segundo Mourão (2015), a origem desta crise internacional está assente em quatro pilares, nomeadamente; tentativas irresponsáveis de conciliação de alta actividade imobiliária e de alta produção global; política do dinheiro barato; aumento da alavancagem financeira (criatividade na dispersão do risco de crédito); e proliferação de produtos derivados no mercado bancário e de práticas duvidosas de auditoria e de rating de clientes e de instituições. Estes quatro pilares, promoveram assim, uma crise em 3 dimensões: a crise monetária, a crise bancária e a crise económica. Enquanto uma crise bancária é uma crise de confiança entre os agentes e uma situação de deterioração da relação entre pessoas, Estados e investidores. A crise económica, é uma crise das escolhas que fizemos e que fazemos; e passamos a reconhecer que nem tudo o que escolhemos foi bom para nós. Por exemplo, – o crédito pedido, o crédito alcançado, a opção de investimento, a carreira, o trabalho, o consumo corrente e a poupança atrasada.

Segundo Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), muitos analistas estão de acordo que a crise derivou de uma combinação de inovações financeiras não reguladas, um excesso de liquidez global, e um período prolongado de desequilíbrios macroeconómicos e financeiros que permitiram um insustentável aumento da alavancagem financeira e dos seus consequentes riscos. A crise financeira, foi o resultado neste caso de alto risco, produtos financeiros complexos, conflitos de interesse não divulgados, e o fracasso das autoridades reguladoras, as agências de notação de crédito, e o próprio mercado para conter os excessos de Wall Street.

Tomando como referência Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), a causa imediata da crise, concretamente da crise do mercado imobiliário norte-americano de elevado risco (*subprime market*) foi a explosão da bolha imobiliária nos EUA que depois de atingir o pico em 2006, acabou por rebentar em 2007. Isto surge como consequência de um longo período. Isto é, entre 1982 e 2006 houve uma forte descida de taxas de juro, juntamente com um forte afluxo de fundos que entraram no país nesse período. Isso permitiu o acesso ao crédito fácil, o que por sua vez impulsionou uma expansão da construção para habitação e do endividamento para a compra de habitação.

Com efeito, segundo Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), os bancos foram incentivando os seus clientes e as famílias aceitavam contrair empréstimos hipotecários elevados para a compra de habitação, na crença de que seriam capazes de reembolsá-los rapidamente, dadas as baixas taxas de juro e a constante subida dos preços das casas. Estas condições de crédito fácil, contribuíram por sua vez para um aumento na quantidade de empréstimos de elevado risco (*subprime*) durante os anos que precedem a crise.

Refira-se que o termo *subprime*, tal como fizeram notar Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), tem a ver com a baixa qualidade de crédito dos tomadores de empréstimos particulares, que têm um maior risco de incumprimento e aos quais é exigido por consequência, uma taxa de juro mais elevada. O que aconteceu foi que, a partir de 2007, com o início da subida das taxas de juro, os preços da habitação caíram significativamente. Assim, em muitos estados dos EUA, como na Califórnia, muitas famílias não conseguem suportar o esforço financeiro da amortização dos empréstimos, o que aumenta rapidamente o número de hipotecas executadas, bem como o montante de crédito mal parado.

Vemos assim, por um lado consumidores cada vez mais endividados e por outro lado o sistema financeiro a precisar de dívidas crescentes para se alimentar. A subida das taxas de juro, a entrada do dólar em queda livre face às principais moedas, a diminuição do poder de compra, a redução do preço de casas novas, fez saltar a economia da sua trajectória (a ilusão que se vivia a propósito da capacidade de financiamento das famílias americanas de baixo rendimento) (Nunes, 2009, p. 36).

Notamos assim que há uma relação óbvia entre estes factos e a lei básica da economia, a lei da oferta e da procura cuja variável preço aqui teve o seu impacto menos bom. Em concreto, como fez notar Nunes (2009), sucedeu que a subida das taxas de juro fez disparar a redução da compra de casas novas e por outro lado, encarecer os contractos que estavam com a taxa variável. A especulação do mercado levou as casas novas a ficarem mais caras e com uma oferta excedentária para as condições que seriam normais no mercado. Assim, a mínima redução da procura fez imediatamente descer em queda livre o preço das casas novas, dinamizando assim o mecanismo da crise.

Não obstante, no que respeita à inovação financeira, criaram-se novos produtos financeiros; como a titularização de créditos (isto é, o agrupamento de créditos hipotecários de elevado risco em títulos negociáveis garantidos por hipotecas-os MBS-

mortgage backed securities) e obrigações de dívidas garantidas (collateralized debt obligations-CDO), bem como a utilização de uma nova forma de seguro de crédito (CDS-credit default swaps).

Nos anos que antecederam a crise, estes produtos foram crescendo imenso. Já as agências de notação de crédito atribuíram notas de investimento para MBSs muito elevadas, relativamente ao seu risco. Os conflitos de interesses aparecem associados à actuação das agências de rating que competiam entre si para a avaliação destes produtos, contribuindo para a generalizações de padrões mais baixos de classificação. O negócio financeiro foi alavancado, podendo-se investir em instrumentos financeiros de difícil valorização. Isto foi possível devido a uma regulação fraca e a uma supervisão insuficiente. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, pp. 324-326)

Face a regulação e supervisão insuficientes no desenrolar da crise no mercado financeiro, dado a insuficiência do Acordo de Basileia II, entrou em vigor o acordo de Basileia III cujo fim é além de controlar o risco de liquidez, o risco de crédito e o risco de mercado; controlar de forma mais rigorosa o risco operacional. Como fez notar Sousa (2012), citado por Camilo (2013), com a Basileia III, procurou-se melhorar a clareza e transparência, junto das instituições financeiras, aumentando o grau de cobertura de riscos, garantindo rácios de cobertura de liquidez e a implementação dos mecanismos de supervisão. (Camilo, 2013, p. 65)

Portanto a crise financeira surge desta interacção entre o mercado imobiliário e o sector financeiro. Como explicam Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), se por um lado, os investidores globais e as instituições financeiras, e por outro, o mercado imobiliário dos EUA através das inovações financeiras (MBS, CDO, CDS) com as dificuldades crescentes dos devedores primários sobretudo das famílias em pagar os seus créditos hipotecários (devido à incapacidade de se refinanciarem ao património líquido negativo, ou à perda de emprego), aumentou a execução de hipotecas tal como a oferta de imóveis para a venda.

Como consequência, referem Abreu, Afonso, Escária & Ferreira (2012), os preços no mercado imobiliário começaram a baixar, reduzindo com essa baixa, o capital dos seus proprietários. Por outro lado, o incumprimento nos empréstimos hipotecários também reduz os valores dos activos titularizados garantidos por hipotecas (MBS) no activo dos bancos, reduzindo deste modo a saúde financeira dos mesmos. Assim, os bancos

passaram a conceder menos empréstimos, o que reduz o investimento na economia. Paralelamente a isso, a redução da riqueza das famílias (redução da riqueza financeira devida a depreciação dos activos financeiros e do valor patrimonial das casas e à redução do rendimento devido ao desemprego crescente) leva a uma diminuição do consumo, levando a um ciclo vicioso e que prolonga e agrava a crise. (Abreu, Afonso, Escária, & Ferreira, 2012, p. 327)

Daqui percebemos como Roche (2015) refere que com o colapso do banco Lehman Brothers, a 15 de setembro de 2008, o mundo mudou. Para o autor, o mundo financeiro se tornou um autêntico casino onde os jogadores podem levar um banco à falência a qualquer momento, tendo-se tornado o mundo financeiro, num jogo perigoso. Sim, trata-se efectivamente do sistema capitalista. Que causou e causa *banksters* (bankers-banqueiros; gangsters-para pôr o dedo nas finanças). É o sistema capitalista caracterizado pelo orgulho, luxúria, a avareza, cólera e inveja. Um sistema de difícil possibilidade de reforma. Aliás, parafraseando Churchill, o autor refere que o capitalismo é o pior dos regimes... à excepção de todos os outros.

Como fomos referindo relativamente à crise do *subprime*, e apoiando-se em Henriques, Barros, & Pedreira (2016); como a relação entre bancos, construtoras e consumidores visava crédito à habitação, surgiram contratos com valores muito acima dos expectáveis no mercado. Assim, isso criou uma enorme vaga de pessoas de classe média com capital negativo, isto é que devem mais dinheiro do que os seus activos (neste caso, do que a sua própria casa), visto que estes mesmos activos viram os seus valores relativos descerem nos últimos anos, nomeadamente ao nível dos metros quadrados do imobiliário. Isso parece ter desembocado em sérios problemas éticos que nos levaram a abordar neste trabalho, a ética na gestão por objetivos, concretamente no sector bancário; pelo risco reputacional que os bancos correm, quando não orientados por critérios éticos.

É neste contexto que pretendemos falar sobre a crise do BES. Uma crise que assolou o sistema financeiro, mas que questionou a dignidade de muitos bancários que parece preocuparem-se meramente com os seus objetivos; nomeadamente o lucro, o poder, ou o que for, não se importando com o que disso pudesse resultar.

Tendo uma longa história, o BES teve origem na actividade de José Maria do Espírito Santo e Silva, isto em 1869, altura em que exercia diversas operações financeiras na sua

casa de câmbios em Lisboa, na antiga calçada dos paulistas, hoje calçada do combro. (Amaral, 2015, p. 16)

Segundo Parsotomo (2015) os anos de 1991 e 1999 representaram dois marcos importantes do então BESCL (Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa): Teve início a reprivatização, passando de Banco Universal a Grupo Financeiro Global (Grupo Banco Espírito Santo-GBES), e houve alteração da designação da sociedade para Banco Espírito Santo, SA.

De salientar que o GES era, segundo Parsotomo (2015) um universo de cerca de 400 empresas ligadas entre si, através de uma complexa rede de participações financeiras geridas no topo pelas três holdings: Espírito Santo Internacional (ESI), Rioforte e Espírito Santo Financial Group, sendo neste caso o BES, o principal negócio financeiro da família. (Parsotomo, 2015, p. 103)

Foi no dia 3 de Agosto de 2013 que se tornou público a situação crítica do BES. Tendo sido seu líder na altura Ricardo Espírito Santo. Como referiram Babo & Gago (2014), Ricardo Salgado deixa a liderança do BES a 31 de julho de 2014, depois de ter assumido a presidência executiva em 1992, tendo transformado o BES no terceiro maior banco do país.

Durante esse tempo, reergueu o banco, aumentou e diversificou os interesses do grupo muito além das fronteiras desenhadas antes do 25 de Abril. Espalhou os seus tentáculos. Fez inimigos. Em todos os momentos e actividades aparece associado ao poder, construiu e cultivou a áurea de todo poderoso, o que lhe valeu ainda mais poder. Entretanto, foi o primeiro banqueiro da família a sair pelo seu próprio pé. No banco que nunca deixava cair ninguém, caiu o próprio líder. (Babo & Gago, 2014, pp. 15-17)

Com efeito, Babo & Gago (2014) apontam que nos meios financeiros era conhecido como DDT (Dono Disto Tudo). Mas quando o seu império começou a tremer, foi o primeiro a cair. Para as autoras, poucas vezes um banqueiro exerceu tanta influência num país como Ricardo Salgado, pois ao longo de 20 anos, o BES foi o banco mais próximo do poder político. Considerado o banco de todos os regimes que sobrevivera à monarquia, à ditadura e à revolução foi, porém, dramaticamente abalado pela crise e por uma série de escândalos que ditaram a queda de Salgado.

Roche (2015) referiu que os infortúnios do Banco Espírito Santo simbolizam no corpo, na alma e no resto, os disfuncionamentos de uma finança que, não obstante a nova arquitetura mundial de governança, é uma verdadeira bomba-relógio. (Roche, 2015, p. 14) Acrescentando, o autor refere que nesta super-produção digna de *Hollywood* que tem por quadro não apenas Portugal, mas a Espanha, Angola, Suíça, Estados Unidos (Miami), Panamá, Dubai, Luxemburgo, Moçambique e o Brasil, o papel é desempenhado pelos *Banksters* (bankers-banqueiros; e gangsters). Para Roche (2015), seis dos sete pecados capitais tiveram uma importância capital neste *thriller* da queda do Banco Espírito Santo: a opacidade das contas, a cupidez, a evasão fiscal, a subtração à regulamentação, a impunidade e o orgulho. Segundo Roche (2015), o naufrágio do BES é o resultado da tormenta que fez estremecer o cordão das holdings da família Espírito Santo, o seu principal acionista. Em suma, o BES é uma desilusão do capitalismo financeiro, tal como referiu o autor. (Roche, 2015, pp. 13-20).

Por conseguinte, Vasco (2014) referiu que no verão de 2014, os portugueses conheceram uma nova terminologia: bancos bons versus bancos maus ou banco bom versus banco mau ou ainda; o BES bom e o BES mau, o Novo Banco e o BES. A autora salientou que foi com o BES que a dicotomia banco bom, banco mau; entrou definitivamente na discussão pública. Houve uma separação de activos. Os activos bons do BES foram transferidos para uma nova instituição, o Novo Banco; enquanto os tóxicos ficaram com o BES, tudo isto depois de um resgate do Banco de Portugal no valor de 4900 milhões de euros do BES, configurando assim o seu fim enquanto banco privado. A 4 de Agosto, depois do colapso, era retirada a licença bancária e decretado o abandono do PSI 20.

Ora, nesta senda de ideias, Alves (2014) referiu que a queda dos Espírito Santo foi o maior terramoto financeiro deste século. Com ela, a economia portuguesa voltou a perigar. Para a autora, a família espírito santo foi uma família de poder incomensurável. O golpe do banqueiro foi de soberba, alimentada pelo facilitismo com que lhe punham à disposição todas as tesourarias de grandes empresas, e se despunham a ajudar sem hesitações o banqueiro mais emblemático do pós-25 de Abril. De repente, com a crise económica toda a “máquina” era alimentada pela dívida. Sob este prisma, estamos de facto de acordo com Alves (2014) ao referir que *a partir de certo grau de riqueza, o dinheiro assemelha-se a um sexto sentido, sem o qual não podemos fazer o uso completo dos outros cinco.*

Amaral (2015) referiu que o BES é a história de uma ambição familiar, a de uma família que quis voltar a um lugar que antes ocupara e não teve os meios para o fazer.

Já Oliveira (2015) vem referir que os efeitos imediatos da crise do BES traduziram-se em: danos de imagem e reputacionais, de grande impacto tanto para o sector bancário como para o próprio país; e em custos acrescidos para o restante sistema bancário, resultantes das contribuições para o fundo de Resolução e dos impactos nos mercados financeiros, derivados daquele dano de imagem.

Portanto, dito isto, parece-nos não terem incorporado eficazmente a ética na gestão dos seus objetivos. Porque a forma como os estudiosos deste caso (o BES) descrevem remete-nos a critérios pouco éticos. Sendo assim, iremos analisar o código de ética do BES, depois abordar o Crédito Agrícola, sendo estes os casos a comparar no nosso trabalho.

#### **2.3.4.1.2 Código de Ética do BES**

Ao longo da nossa investigação, quando começamos a reflectir sobre os códigos de ética, algo nos pareceu contrastante. Por um lado vemos um banco com um código de ética supostamente bem elaborado e por outro, vemo-lo em crise e tudo parece indicar que a razão deveu-se a ausência de ética no exercício das suas actividades. Isso lembrou-nos uma expressão usada por um professor americano, e citada por Fernando Costa Lima, no primeiro congresso português de ética empresarial, realizado em 1997.

Esta expressão vem dizer que *ethics is in your heart*. Isto é, *a ética não se escreve nem se fala, pratica-se*. António Sousa Franco (1997), refere assim que, «como nada há tão gerador de riqueza e de rendimentos como uma boa ideia, nada há, a médio e longo prazo, tão eficaz e eficiente para empresas, ambientes e sistemas empresariais como uma boa ética». Acrescentando o autor, a ideia de que negócio é negócio, de que há um mundo privado de ética e um mundo do negócio que tem regras técnicas, mas onde vale tudo, nunca terá sido uma ideia correcta. (Franco, 1997, p. 263).

Saliente-se que um código de ética pode ser entendido como um conjunto de critérios de orientação que permitam decidir o que é eticamente mais correto, procurando assegurar atitudes e comportamentos éticos por parte de uma organização, podendo ter também uma abrangência sectorial ou mesmo profissional. (Rodrigues, 2017).

No que respeita ao código do BES, este encontra-se estruturado do seguinte modo: é composto por cinco temas; nomeadamente; *1-Disposições gerais* (onde aborda a aprovação, objetivos, âmbito e acompanhamento da aplicação do código), *2-Princípios de conduta do Grupo BES* (onde aborda o relacionamento com os clientes, accionistas e Mercado, concorrência, colaboradores, fornecedores, autoridades públicas e entidades de supervisão, meio ambiente e comunidade), *3-Deontologia dos colaboradores do Grupo BES* (trata dos princípios gerais de conduta, responsabilidade dos colaboradores, lealdade para com os clientes, lealdade para com o Grupo, conflitos de interesses, informação e confidencialidade, relação com o exterior), *4- Branqueamento de capitais, abuso de informação e manipulação de mercado* (Branqueamento de Capitais, informação privilegiada e manipulação de Mercado). (BES).

A seguir, iremos apresentar de forma mais detalhada alguns dos princípios éticos do BES descritos no seu código.

Os objetivos do código, visa segundo narra, dentre outros aspectos, promover uma conduta ética e alinhada com os valores do grupo BES por parte dos colaboradores, promover o respeito e o cumprimento de toda a legislação e regulamentação aplicável e criar um regime transparente de relações dos colaboradores com o exterior.

Eis os princípios do código de ética do Grupo Banco Espírito Santo.

✓ **Relacionamento com os clientes**

1. Assegurar igualdade de tratamento a todos os cliente, não fazendo qualquer discriminação injustificada entre eles.
2. Manter elevados níveis internos de competência técnica, através de um serviço de qualidade e eficiência,
3. Actuar com diligência, neutralidade, lealdade e discrição,
4. Cumprir e fazer cumprir as regras de abertura de contas de clientes,
5. Facultar as informações necessárias a uma tomada de decisão esclarecida e assegurar o cumprimento escrupuloso das condições acordadas.

✓ **Accionistas e Mercados**

1. Actuar com lealdade relativamente aos accionistas, atendendo aos seus interesses,
2. Garantir o rigor, a veracidade e a tempestividade da informação disponibilizada aos accionistas e ao mercado.

✓ **Concorrência**

1. Respeitar as regras do mercado, promovendo uma concorrência leal, evitando qualquer prática que possa impedir, falsear ou restringir de modo sensível a concorrência.
- ✓ **Colaboradores**
1. Colocar à disposição dos colaboradores os meios adequados para o aperfeiçoamento e actualização dos seus conhecimentos.
  2. Avaliar o desempenho e a sua qualidade com base no mérito demonstrado e nos resultados do exercício das suas funções.
  3. Assegurar o cumprimento de todas as regras laborais aplicáveis.
  4. Promover o espírito de equipa e de partilha de objetivos comuns.
  5. Respeitar e promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.
- ✓ **Fornecedores**
1. Escolher os fornecedores com base em critérios imparciais e transparentes, sem concessão de privilégios ou favoritismos.
  2. Evitar sempre que possível situações de exclusividade.
- ✓ **Autoridades públicas e Entidades de Supervisão**
1. Respeitar e promover o cumprimento escrupuloso das normas legais e regulamentares aplicáveis.
  2. Prestar às autoridades públicas e às entidades de supervisão e fiscalização toda a colaboração solicitada e exigível.
- ✓ **Meio Ambiente e Comunidade**
1. Adoptar e estimular a adopção das melhores práticas ambientais.
  2. Assumir uma atitude socialmente responsável na comunidade em geral em que se insere o Grupo Banco Espírito Santo.
  3. Actuar de acordo com rigorosos princípios de legalidade, veracidade, objectividade, oportunidade e clareza em toda a informação prestada ao público e em toda a publicidade efectuada.
- ✓ **Deontologia dos colaboradores do Grupo BES**
1. No relacionamento com clientes, fornecedores, prestadores de serviços e concorrentes, os colaboradores devem ser profissionais, competentes, diligentes, leais e íntegros. Devem comportar-se no exercício da sua actividade, de forma correcta, conscienciosa, cortês, acessível e disponível.
  2. Existem ainda outros princípios ligados a responsabilidade dos colaboradores, nomeadamente: cumprimento ao estabelecido, não prática de actividades ilegais, abstenção de violar regras em matéria de conflito de interesses, o zelo no cumprimento de regras de abertura de contas de clientes.
  3. Lealdade para com os clientes
  4. Lealdade para com o grupo
  5. Conflito de interesses
- Em caso de conflito, os interesses dos clientes têm prevalência sobre os interesses do grupo e dos colaboradores; evitar conflitos de interesses com o grupo, conflitos de

interesse com os clientes; Evitar, presentes, comissões ou empréstimos em nome do grupo.

6. Ter em atenção a informação e confidencialidade do Grupo
7. Em relação com o exterior; evitar transmitir por iniciativa informação aos meios de comunicação social, Relações de colaboração com autoridades públicas e com entidades de supervisão, informar ao departamento de compliance sobre actividades políticas e associativas.

✓ **Branqueamento de Capitais, abuso de informação e manipulação de mercado**

1. Branqueamento de capitais: prevenir fraudes e branqueamento de capitais.
2. Informação privilegiada/abuso de informação: proibido transmitir a pessoas fora do âmbito das funções.
3. Evitar a manipulação do mercado

Iremos a seguir nos ater no Crédito Agrícola, de modo a compararmos depois os seus valores.

## **2.3.4.2 Crédito Agrícola**

### **2.3.4.2.1 O Crédito Agrícola no contexto da crise e a sua política de ética e sustentabilidade**

Segundo o presidente do conselho geral e supervisão do Crédito Agrícola, o Grupo Crédito Agrícola afirma-se como um Banco de referência no sistema bancário português. É um grupo financeiro cooperativo, próximo das pessoas, com 671 Agências em todo o território nacional. Para Carlos Courela, presidente do conselho geral e supervisão do Crédito Agrícola, o Grupo Crédito Agrícola – através das Caixas de Crédito Agrícola, verdadeiros dinamizadores do desenvolvimento regional – está plenamente consciente do papel social que lhe cabe e tem na sua matriz de valores uma sólida prática de responsabilidade social, não só por ter nascido da necessidade de apoiar uma comunidade específica em termos sectoriais – os agricultores –, como pelo contributo que vem dando às comunidades locais em que está inserido (Courelas, 2017).

Nas palavras de Courela (2017), este compromisso com o futuro sustentável representa a própria essência da instituição que, ao longo de mais de 100 anos, se afigura junto das diferentes comunidades locais como instituição exemplar em termos de cidadania responsável, cujos valores e missão sempre deram particular sentido a duas palavras-

chave: proximidade e solidariedade. Eis dois conceitos que distinguem o Crédito Agrícola e que definem a sua prioridade, ou seja, o aprofundamento e valorização do relacionamento com os Associados e Clientes. Assim, para o presidente do conselho geral e supervisão do Crédito Agrícola, o Grupo continua assim a enfrentar os desafios do futuro com ética, confiança e solidez, em articulação plena com as comunidades locais que lhe deram origem.

Ora, a origem histórica das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo está associada às Santas Casas da Misericórdia – fundadas em 1498 sob a égide da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras – bem como nos Celeiros, criados em 1576 por D. Sebastião. Assim, O Grupo CA é cada vez mais reconhecido, sendo prova disso as distinções atribuídas em 2016, nomeadamente:

- b) «Eleição da CA Seguros, pelo sexto ano, como *Melhor Seguradora Não Vida*. Prémio atribuído pela revista Exame em parceria com a Deloitte e Informa D&B.
- c) Distinção da CA Vida como a *Melhor Grande Seguradora do Ramo Vida*, num estudo elaborado pela EY e pela Ignios e divulgado na Star Company, uma edição especial do jornal Dinheiro Vivo.
- d) Clientes do Crédito Agrícola eram, segundo o BASEF Banca, os que estavam mais satisfeitos e recomendavam o Banco.
- e) CA entre as instituições financeiras menos reclamadas, segundo dados do Banco de Portugal.
- f) CA Vida liderou os rankings de *Lealdade do Cliente e de Imagem*, duas classificações obtidas no Índice Nacional de Satisfação do Cliente do ECSI Portugal 2016». (C.A., 2017)

Em entrevista com os responsáveis da área de Recursos Humanos do Crédito Agrícola, realizada aos 16 de Maio de 2017 na sede das suas instalações na Rua Castilho, nº 233, em Lisboa, apercebemo-nos que o Crédito Agrícola não parece limitar-se ao lucro. Parece preocupar-se com o desenvolvimento local das comunidades e primar em gerar confiança aos clientes. Os clientes por sua vez, parece aperceberem-se disto muitas vezes quando vão a outros bancos cujo foco é meramente o lucro.

No que respeita à organização estratégica da administração, segundo Helena Dias, coordenadora dos Recursos Humanos, cada colaborador forma os seus objetivos, havendo um alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e os da instituição.

Quanto aos objetivos, os funcionários são recompensados tendo em conta a evolução do produto. Os prémios são dados de forma faseada e quando o produto falha, os prémios deixam de ser concedidos, isto para evitar o que aconteceu com a crise do *subprime*.

Na Caixa Agrícola, há provavelmente um forte espírito de responsabilidade social. É um banco em que os clientes confiam muito e tem um rácio financeiro bom, pois no momento da crise até financiaram outros bancos, isto segundo Helena Dias, directora dos Recursos Humanos daquela instituição.

Segundo Pina (2012), o Crédito Agrícola em Portugal constitui um projecto de longo prazo, tendo em 2011, celebrado o seu centenário. Iniciado por pequenas unidades cooperativas locais de crédito, as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo uniram-se num projecto comum e solidário, constituindo hoje uma realidade muito importante do sector financeiro nacional, afirmando-se pelas suas características cooperativas e com prática de banca de proximidade.

Pina (2017) referiu que a banca cooperativa demonstrou uma resiliência ímpar (em termos de liquidez e solvabilidade) ao longo de todo o período da crise europeia. Essa resiliência resulta do próprio modelo de banca cooperativa que se distingue pela proximidade ao cliente, pela baixa apetência ao risco e pela retenção de resultados e sem “shareholders”.

Em Portugal, a banca cooperativa é representada pelo Grupo Crédito Agrícola que regista uma marcante história secular. Com a maior rede de agências do país, segundo Pina (2017), marcada pela elevada capilaridade e interioridade, o Crédito Agrícola continuou, em 2016, a garantir a acessibilidade aos serviços financeiros em localidades economicamente mais desfavorecidas e com menor densidade populacional. Em 2016, o parque de ATM e Agências em localidades onde não existe nenhuma totalizou as 821 unidades. (Pina L. , 2017).

O objetivo tem sido, acrescenta Pina (2017), presidente executivo do conselho de administração do Crédito Agrícola, o de manter o máximo número de agências abertas, ainda que com ajustes pontuais e encerrando agências não rentáveis, mas abrindo em novas localidades em que o Crédito Agrícola não está presente e que em alguns casos são abandonadas por outras instituições concorrentes.

Em 2016, o Crédito Agrícola constitui o Grupo com a maior rede de agências em Portugal e com maior liquidez (RT=68%). O papel desempenhado pelo Crédito Agrícola ao longo da história, reconhecido pelo Senhor Presidente da República, deverá inspirar a actuação dos jovens líderes nas organizações, diz o CEO do Crédito Agrícola. (Pina L. , 2017).

Eis as palavras do Presidente da República citadas pelo autor:

- *“É porque a Nação vos está grata que o Presidente da República está aqui.”*
- *“As Caixas têm servido o País de forma ímpar.”*
- *“O papel do Crédito Agrícola para a coesão social e territorial é muito importante.”*
- *“Eu sou defensor da Economia Social e do Cooperativismo.”* (Pina L. , 2017)

Ora, de tudo isso é possível considerar o Crédito Agrícola como um banco essencialmente ético e sustentável?

De facto, vemos no site do Crédito Agrícola, bem evidentes valores como; proximidade, sustentabilidade, solidariedade e cooperação, entre outros.

Saliente-se que tal como referiu Santos (2012) o conceito de banca sustentável pode ser integrado nas práticas dos bancos de duas formas: através de iniciativas ambientais e sociais e através da incorporação da sustentabilidade no negócio central (core business). No que diz respeito ao Crédito Agrícola, anualmente publicam um relatório de sustentabilidade. No seu site, encontram-se os relatórios dos quatro últimos anos, onde abordam questões como: Identidade do Grupo financeiro cooperativo, sustentabilidade na estratégia de desenvolvimento do Crédito Agrícola, gestão do capital humano, modelo de governance e de controlo interno do Grupo CA e questões sobre o relatório em si. (C.A., 2017).

Lê-se no relatório de sustentabilidade de 2016 que este, constitui um exercício de transparência para com o mercado, sobre iniciativas voluntárias de sustentabilidade que desenvolve o respectivo desempenho. A estrutura de conteúdos deste relatório está fundamentada no processo de auscultação de stakeholders, realizado anteriormente. (Agrícola C. , 2017).

Os temas materiais então aferidos, foram incluídos num índice de conteúdos organizados em torno dos 5 objetivos estratégicos da estratégia do CA:

«1. Satisfazer as necessidades e aspirações financeiras dos clientes, 2. Promover o desenvolvimento das comunidades locais, 3. Promover o investimento em projectos sustentáveis 4. Melhorar a relação com os clientes através de processos ágeis e da excelência no serviço, 5. Abordar oportunidades de negócio que apresentem perspectivas de retorno continuado de rentabilidade e de reforço dos valores cooperativos Concebemos a estrutura deste relatório em torno destes 5 objetivos com o intuito de demonstrar o contributo e relação da sustentabilidade com a estratégia de desenvolvimento do Grupo Crédito Agrícola, sobretudo em dois desses objetivos: a promoção do investimento em projectos sustentáveis e a promoção do desenvolvimento das comunidades locais.» (C.A., 2017, p. 4)

#### **2.3.4.2.2 Código de Ética do Crédito Agrícola**

O código de ética do Crédito Agrícola, está bem visível acessível no site do banco.

No mesmo, lê-se o seguinte:

«Este Código de Conduta é estabelecido sem prejuízo de todas as normas e disposições legais, regulamentares e estatutárias que enquadram a governação das diversas sociedades do Grupo e tem essencialmente em vista a imposição de um elevado padrão de exigência profissional e de conduta ética e deontológica, no rigoroso cumprimento das normas em vigor e das demais obrigações e deveres, bem como na execução das melhores práticas do sector, a par da defesa do bom funcionamento das instituições e da criação de um clima de respeito recíproco, boa colaboração e são relacionamento entre todos os dirigentes e trabalhadores do Grupo Crédito Agrícola.» (Agrícola, 2006, p. 4)

Composto por 14 páginas, o código começa com um preâmbulo onde aclara aspectos fundamentais do Grupo, aborda sobre o âmbito de aplicação, trata sobre o compromisso do cumprimento, os princípios gerais (como igualdade de tratamento e não discriminação, diligência, eficiência e responsabilidade; dádivas, outros benefícios ou recompensas; utilização dos recursos do grupo; prevenção de potenciais conflitos de interesse, relacionamento com as instituições do Grupo; lealdade e cooperação;), deveres profissionais gerais, deveres especiais dos dirigentes relativos à organização interna,

deveres especiais para com os clientes e para com o mercado, deveres especiais dirigentes junto das entidades de supervisão, orientação e fiscalização; contactos com a comunicação social; sanções e aplicação; bem como a data em vigor (Agrícola C. , 2017).

O código de ética refere que a actuação dos dirigentes e dos trabalhadores deve pautar-se pela fidelidade e lealdade para com o grupo e ser honesta, independente, íntegra, isenta, discreta e não atender a interesses pessoais. Os dirigentes e os trabalhadores devem igualmente aderir a padrões elevados de ética profissional e evitar situações susceptíveis de originar conflitos de interesse. Não obstante, exige-se a cooperação entre as instituições do grupo, o desenvolvimento dum ambiente de respeito mútuo, um são relacionamento e um espírito de estreita colaboração com os demais dirigentes e trabalhadores do grupo.

## **Capítulo III - Metodologia de Investigação**

### **3.1. Metodologia de investigação**

Na realização deste trabalho de investigação, com carácter exploratório foi utilizado o método dedutivo com recurso a metodologias qualitativas e quantitativas.

De salientar, tal como refere Ribeiro (1999), no raciocínio dedutivo, o investigador começa com uma teoria e com hipóteses verificáveis. «Na perspectiva do método dedutivo resulta ainda uma dimensão prática que afirma que uma teoria para ser científica tem de ser susceptível de se submeter à prova da investigação. Quanto mais fácil de verificar for uma teoria, melhor será essa teoria» Ribeiro (1999,18)

Assim, com Ribeiro (1999), podemos concluir que o método dedutivo salienta o teste das hipóteses que emergiram das teorias.

Como é do conhecimento geral, as investigações quantitativas recolhem os factos e estudam a relação entre eles, realizando medições com a ajuda de técnicas científicas que conduzem a conclusões quantificadas e, se possível, generalizáveis. No entanto, os investigadores que adoptam uma pesquisa qualitativa, estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo, procurando a compreensão, em vez de análise estatística. Bell (1993; 19-20)

O nosso estudo, como referimos acima, procurou incorporar ambas metodologias. A metodologia qualitativa utilizada na análise de dados secundários na caracterização das entidades e na análise de estudo dos respetivos códigos de ética, bem como a metodologia quantitativa na qual foram utilizadas a análise dos dados primários recolhidos através de 160 questionários.

#### **3.1.1 Dados secundários**

No que toca aos dados secundários, importa referir os documentos dos Bancos analisados; quer os do CCAM, quer os do BES-Novo Banco.

Quanto ao CCAM, analisamos o seu código de ética disponível online no site do Banco ([www.creditoagricola.pt](http://www.creditoagricola.pt)), onde espelha clara e detalhadamente os valores e princípios ou normas que os orientam.

Do mesmo modo, fomos ao site do Novo Banco e analisamos o respectivo código mas procurámos o que esteve no site da instituição com a designação de BES. Assim, analisamos igualmente os seus valores, princípios e normas que os orientam.

Portanto, tantos os documentos do BES, quanto os do CCAM, foram claramente explicados no capítulo II do nosso trabalho e iremos anexá-los.

### **3.1.2 Dados primários**

Para a recolha dos dados primários foi aplicado um questionário com 15 questões fechadas (anexo1) sendo com as seguintes escalas:

- Perguntas 1 a 3 de caracterização do clientes
- Perguntas 4 e 5 de grau de concordância
- Perguntas 6 em escala de likerts (1 a 5)
- Perguntas 7, 8 e 9 em % de correspondência

Restantes perguntas de caracterização da amostra: 10<sup>a</sup> tem a ver com a percentagem da confiança dos clientes nos funcionários dos bancos, 11<sup>a</sup> tem a ver com a relação entre o período do cliente no banco e o nível de confiança no gerente; 12<sup>a</sup> tem a ver com o sexo, 13<sup>a</sup> idade, 14<sup>a</sup> situação profissional, 15<sup>a</sup> habilitações literárias e 14<sup>a</sup> concelho de residência.

### **3.1.3 Processos e técnicas de colecta e análise de dados**

O processo de recolha e análise de dados, foram feitos entre os meses de Fevereiro e Abril. Quanto à recolha, o processo implicou uma reunião com o responsável pelos recursos humanos do CCAM em Abril de 2017 de modo a que tivéssemos a certeza da abertura por parte daquela instituição, para posteriormente aplicarmos os questionários. Dado a devida aceitação, voltamos a contactar a mesma entidade em Outubro de 2017, para assim aplicarmos os questionários, facto que por razões de várias ordens só o enviamos em Fevereiro mas só em Março de 2018 conseguimos aplica-los no balcão duma das suas agências localizadas em Lisboa, na R. Castilho, nº 233-233-Piso 5º, 1099-044, na Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL. Entretanto, poucos clientes do

CCAM, responderam fora do balcão dado que o questionário esteve também disponível online.

No caso do BES, começamos por contactar as agências em Lisboa, em Abril de 2017, mesmo período que contactamos a CCAM, mas não notamos abertura. Isto, levou-nos a pensar a abordar a nossa problemática, a partir dos lesados do BES, facto que no início pareceu-nos possível pelo contacto que fizemos com o Presidente da Associação dos lesados mas na altura da aplicabilidade dos questionários notamos que só o presidente havia respondido na condição de lesado e os restantes não responderam.

Isto pode perceber-se pelo estado psicológico dos lesados mas também pelo nível de literacia dos mesmos explicados pelo presidente como baixo, pela idade da maioria e quiçá, pela falta de visão na utilidade da dissertação para a solução dos seus problemas. Assim, decidimos com o documento de identificação de estudante e o documento do orientador que confirma o estudo a ser feito, passar balcão a balcão, pedir aos clientes que saíssem dos respectivos balcões para a resposta dos nossos questionários.

Houve aceitação por alguns de forma natural mas aos outros foi preciso pedir imenso favor para a resposta dos mesmos. Não obstante, outros recusaram-se em responder. Estes questionários foram aplicados entre fevereiro e Março de 2018.

### **3.1.4 Caracterização da amostra**

A população alvo ou universo alvo correspondeu aos clientes do Novo Banco e da CCAM. A amostragem, ou o método formal de amostragem (Hill & Hill, 2009: 45; Freixo, 2010: 182-183), utilizado foi utilizando o método de conveniência com entrevista aos clientes que frequentaram os balcões destes bancos nas datas e horas de visita para o efeito.

As entrevistas de elaboração dos questionários foram realizados nos dias 6 à 11 de Fevereiro e nos balcões entre os dias 12 e 30 de Março no CCAM, sedo os do BES entre 26 de Fevereiro e 2 de Março de 2018. Com efeito, apesar de terem sido feitos já dia 11 de Fevereiro, fomos enviando em vários grupos de diferentes redes sociais como o Facebook, o whatsapp e o linkedln mas o resultado nas mesmas não foi significativo

A amostra tem um intervalo de confiança de 95% e um nível de confiança de 7,7%, para um erro de 3%.

## Capítulo IV - Trabalho empírico

### 4.1 Análise comparativa dos códigos de ética do BES vs CA

Neste tema iremos fazer um estudo comparativo entre os códigos de ética dos dois bancos, de modo a percebermos os valores pelos quais se guiam e as possíveis diferenças destes valores em ambos os bancos.

**Tabela- 1 Comparação dos valores discriminados nos códigos de ética do BES e do Crédito Agrícola-**

<b>Banco Espírito Santo</b>	<b>Crédito Agrícola</b>
Responsabilidade	Responsabilidade
Zelo	Zelo
Lealdade	Lealdade
Ausência de conflito de interesses	Proibição de conflito de interesses
Confidencialidade	
Proibição de manipulação do mercado	
Respeito	Respeito
Transparência	Transparência
Proibição de branqueamento de capital	
Igualdade	
Ausência de discriminação	
Competência	Competência
Qualidade	Qualidade
Eficiência	Eficiência
Diligência	Diligência
Neutralidade	
Discrição	Discrição
Escrúpulo	
Rigor	
Veracidade	
Tempestividade	
Concorrência leal	
Meritocracia	
Espírito de equipa	Cooperação
Equilíbrio	
Imparcialidade	Neutralidade
Colaboração	Cooperação

Responsabilidade social	
Legalidade	
Objectividade	
Oportunidade	
Clareza	
Integridade	Integridade
Cortesia	Cortesia
Disponibilidade	
Prevenção de fraudes	
Confidencialidade	
Proibição de manipulação do cliente e do mercado	
	Independência
	Honestidade
	Isenção
	Fidelidade
	Confiança
	Boa imagem
	Liberdade
	Disponibilidade
	Correcção
	Sã gestão
	Prudência

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta análise conclui-se que: existem alguns valores que os encontramos em ambos os códigos dos respectivos bancos, existem valores que encontramos no código do BES e não os encontramos no código do Crédito Agrícola e existem também valores que encontramos no Crédito Agrícola mas não os encontramos no BES.

Dentre os valores descritos nos códigos de ambos os bancos temos: responsabilidade, zelo, lealdade, ausência ou proibição de conflitos de interesse, respeito, transparência, competência, qualidade, eficiência, diligência, discrição, espírito de equipa/cooperação, colaboração, integridade e cortesia.

O BES, valoriza além dos descritos, os seguintes: proibição de branqueamento de capital, igualdade, ausência de discriminação, neutralidade, escrúpulo, rigor, veracidade, tempestividade, equilíbrio, responsabilidade social, legalidade, objectividade,

oportunidade, clareza, disponibilidade, prevenção de fraudes, confidencialidade; e proibição de manipulação do cliente e do mercado.

Por sua vez, os valores descritos no código do Crédito Agrícola e ausentes no código do BES são: independência, colaboração, honestidade, isenção, fidelidade, confiança, boa imagem, liberdade, disponibilidade, correção, gestão e prudência.

Portanto, como podemos notar, o código do BES descreve mais valores em relação ao código do CCAM, perfazendo um total de dezassete (17) valores; o código do CCAM descreve doze (12) valores e os valores descritos pelos códigos de ambos os bancos são no total quinze (15).

Independentemente do tipo e tamanho de letra de ambos os códigos, verificamos que o código do BES tem menos páginas em relação ao do Crédito Agrícola; 19 para o BES e 31 páginas para o Crédito Agrícola.

Não obstante, como podemos confirmar os mesmos em anexo, e como já tivemos a oportunidade de os explicar com mais detalhe, notamos que o código de ética do Crédito Agrícola transmite uma imagem em termos de comunicação com maior impacto, está mais elaborado sobre o ponto de vista estrutural e científico, é mais organizado e está mais explicado e melhor organizado.

Já o código do BES também em anexo, é menos impactante, não está tão elaborado como o do Crédito Agrícola, e mesmo a nível de organização e explicação, não se compara com este.

Algo também a salientar é que olhando para os sites de ambos os bancos, o que nos parece ser mais claro e fidedigno é o do Crédito Agrícola, quer pela forma como esclarecem a sua actividade, quer pela sua organização em si.

## **4.2 Análise dos resultados dos questionários e entrevistas**

Neste capítulo iremos analisar de forma pormenorizada os resultados dos questionários aplicados aos clientes de ambos os bancos (BES e CCAM) de modo a aclarar melhor o processo do tratamento dos dados e assim concluirmos com maior coerência e convicção.

Ao apresentar os gráficos e as tabelas, interpretaremos os resultados obviamente em função das questões que foram efetuadas nos questionários.

Essas questões têm a ver com os clientes dos bancos em estudo, relacionando-os com a instituição e os funcionários, focando em aspetos como o tempo de cliente, as aplicações feitas ao banco, o tipo de relação entre os clientes e os respetivos interlocutores, a forma como foram explicados os produtos, a confiança na instituição, funcionários e gerentes durante a negociação, isto em função do tempo de aplicação, do sexo dos participantes, idade, situação profissional, habilitações literárias e o concelho de residência.

**Tabela 2 - Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	11

Para analisarmos a confiança da escala utilizada nos questionários, calculamos o Alpha de Cronbach's que apura estar superior a 0,7 que significa que a escala tem consistência adequada.

#### 4.2.1 Repartição dos Clientes pelos Bancos

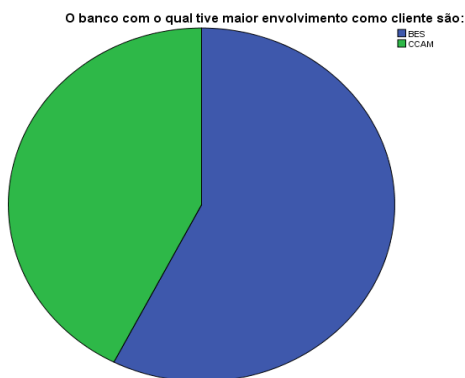
A análise das frequências dos diversos gráficos apresentam os seguintes resultados:

**Tabela 3 - O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
BES	92	57,5	57,5	57,5
Valid CCAM	68	42,5	42,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico-1 – Envolvimento com entidade bancária**



. Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 160 questionários aplicados, 92 dos respondidos são clientes do BES, equivalente a 57,5% e 68 do CCAM que equivalem 42,5%. Significa que ao BES foram aplicados mais questionários, mas a diferença não é significativa.

#### 4.2.2 Repartição dos clientes por sexo- Tabela cruzada

Na tabela cruzada da repartição dos clientes de acordo com o sexo obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 4-** Crosstabulation cliente/sexo

		12ª Respondente do Sexo		Total	
		Masculino	Feminino		
O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	BES	38	54	92	
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	41,3%	58,7%	100,0%	
Total	CCAM	32	36	68	
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	47,1%	52,9%	100,0%	
Total		70	90	160	
		% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	43,8%	56,2%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao género dos participantes, verificamos dos 92 clientes do BES que participaram, 38 indivíduos são do sexo masculino (41,3%), e 54 do sexo feminino (58,7%). No caso do CCAM, o sexo predominante é igualmente do sexo feminino, sendo 36 indivíduos (52,9%) e 32 do sexo masculino (47,1%).

#### 4.2.3. Repartição dos clientes por faixas etárias-Tabela cruzada

Relativamente à faixa etária, constatamos que a maior parte dos inquiridos do BES situam-se ente os 18 e 25 anos, sendo 38 (41,3%), seguindo-se a idade compreendida entre os 26 e 45 anos, com 33 indivíduos, (36%). Por seu turno, o CCAM é representado maioritariamente por pessoas com idade compreendida entre os 36 e 58 anos de idade, com 40 participantes (58%).

**Tabela 5-** Crosstabulation - O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: \* 13ª Idade

		13ª Idade					
		De 18 a 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	De 56 a 65 anos	Mais de 66 anos
O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	BES	Count 38	Count 17	Count 16	Count 7	Count 11	Count 3
		% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 41,3%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 18,5%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 17,4%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 7,6%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 12,0%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 3,3%
Total	CCAM	Count 6	Count 10	Count 17	Count 23	Count 9	Count 3
		% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 8,8%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 14,7%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 25,0%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 33,8%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 13,2%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 4,4%
Total		Count 44	Count 27	Count 33	Count 30	Count 20	Count 6
		% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 27,5%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 16,9%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 20,6%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 18,8%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 12,5%	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: 3,8%

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se então que os clientes do CCAM que responderam aos questionários são maioritariamente de faixa etária mais elevada dos que os do BES.

#### 4.2.4 Repartição por situação Profissional-tabela cruzada

No que respeita a situação profissional, os indicadores mostram que no caso BES, a maior parte da população que participou no estudo é estudante (34) representando 37%, seguido por empregados por conta de outrem (20) representando 21,7%.

**Tabela 6-** Repartição por situação Profissional

		14ª Situação Profissional Crosstabulation						
		Empregado por conta de outrem (indiferenciado)	Empregado por conta de outrem (quadro médio ou superior)	Funcionário Público	Empresário	Reformado	Estudante	Desempregado
O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	Count	20	15	7	10	4	34	2
	BES % within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	21,7%	16,3%	7,6%	10,9%	4,3%	37,0%	2,2%
	Count	18	17	13	12	6	2	0
	CCAM % within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	26,5%	25,0%	19,1%	17,6%	8,8%	2,9%	0,0%
Total	Count	38	32	20	22	10	36	2
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	23,8%	20,0%	12,5%	13,8%	6,2%	22,5%	1,2%

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso CCAM, a maior parte dos inquiridos são empregados por conta de outrem, sendo 35 e representando 51,5%.

Esta representação está em consonância com as distintas faixas etárias em que o BES ao ter maioritariamente jovens como clientes (neste estudo), encontram-se maioritariamente a estudar.

#### 4.2.5 Repartição por Habilitação Literária-Tabela Cruzada

Quanto ao nível de habilitações literárias, o nível mais representado no BES é a licenciatura com 37%, seguindo-se o ensino secundário (33,7%) e o mestrado, 15,2%.

**Tabela 7-** Repartição por habilitações literárias-tabela cruzada

O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: \* 15ª Habilitações Literárias Crosstabulation

		15ª Habilitações Literárias						
		Sem escolaridade	Ensino Primário (1º ano ao 4º ano escolar)	Ensino Básico (5º ano ao 9º ano escolar)	Ensino Secundário (10º ano ao 12º ano escolar)	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	Count	0	4	5	31	34	14	3
	BES % within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	0,0%	4,3%	5,4%	33,7%	37,0%	15,2%	3,3%
	Count	1	3	11	22	23	6	1
	CCAM % within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	1,5%	4,4%	16,2%	32,4%	33,8%	8,8%	1,5%
Total	Count	1	7	16	53	57	20	4
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	0,6%	4,4%	10,0%	33,1%	35,6%	12,5%	2,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, no CCAM, a maior percentagem vai para licenciatura (33,8%), seguindo-se o ensino secundário (32,4%) e ensino básico 16,2%. Ou seja, isto representa que os clientes do BES têm mais habilitações académicas do que os do CCAM.

#### 4.2.6 Repartição por local de Residência- Tabela Cruzada

No que concerne à localização geográfica dos inquiridos, a maior parte dos participantes do BES, 77 indivíduos (83,7%) situam-se no concelho de Lisboa.

**Tabela 8-** Repartição por local de residência-tabela cruzada

O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: \* 16º Residente no concelho de : Crosstabulation

		16º Residente no concelho de :							Total
		Lisboa	Loures	Oeiras	Setúbal	Sintra	V.F.Xira	Outros	
BES	Count	77	1	1	2	2	0	9	92
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	83,7%	1,1%	1,1%	2,2%	2,2%	0,0%	9,8%	100,0%
O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	Count	39	3	2	6	4	3	11	68
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	57,4%	4,4%	2,9%	8,8%	5,9%	4,4%	16,2%	100,0%
Total	Count	116	4	3	8	6	3	20	160
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	72,5%	2,5%	1,9%	5,0%	3,8%	1,9%	12,5%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os participantes do CCAM encontram-se igualmente localizados de forma maioritária em Lisboa, 39 indivíduos, equivalendo 57,4%.

#### 4.2.7. Representação por antiguidade com o cliente- Tabela Cruzada

No que concerne à antiguidade dos clientes, a maioria dos clientes do BES enquadram-se no intervalo entre 1 e 5 anos (32,6%) sendo que 54% são cliente há mais de 6 anos.

**Tabela 9-** Representação por antiguidade com o cliente- tabela cruzada

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 1º Sou cliente do Banco há: Crosstabulation

		1º Sou cliente do Banco há:					Total
		1 Menos de 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Mais de 20 anos	
BES	Count	11	30	17	20	14	92
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	12,0%	32,6%	18,5%	21,7%	15,2%	100,0%
CCAM	Count	6	10	21	16	15	68
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	8,8%	14,7%	30,9%	23,5%	22,1%	100,0%
Total	Count	17	40	38	36	29	160
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	10,6%	25,0%	23,8%	22,5%	18,1%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode verificar, só uma pequena percentagem, (12%) são clientes há menos de um ano. Já os participantes da CCAM encontram-se maioritariamente na escala entre 6 a 10 anos (30,9%), verificando-se também uma grande percentagem na categoria dos 11, há mais de 20 anos.

Esta distribuição também está relacionada com o facto dos clientes do BES serem maioritariamente de uma faixa etária jovem.

#### 4.2.8 Repartição por tempo de aplicação financeira- Tabela cruzada

Observando os resultados, no que diz respeito ao tempo em fizeram aplicação, que a maior parte do BES fez em 1 ano (31,5%), sendo que os de mais 20 anos encontram-se em menor frequência com peso de (4,3%).

**Tabela 10-**Repartição por tempo de aplicação financeira-tabela cruzada

O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: \* 2ª Fiz aplicações ao Banco durante : Crosstabulation

		2ª Fiz aplicações ao Banco durante :						Total
		1 ano	2 anos	5 anos	10 anos	20 anos	Mais de 20 anos	
BES	Count	29	16	19	19	5	4	92
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	31,5%	17,4%	20,7%	20,7%	5,4%	4,3%	100,0%
CCAM	Count	21	13	15	12	3	4	68
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	30,9%	19,1%	22,1%	17,6%	4,4%	5,9%	100,0%
Total	Count	50	29	34	31	8	8	160
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	31,2%	18,1%	21,2%	19,4%	5,0%	5,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

De certo modo, constata-se que no CCAM 1 ano é o que mais predomina a aplicação (30,9%) e 20 anos regista menor contraste nos participantes (4,4%).

Concluimos com estes dois cenários que a representação é muito similar entre os dois bancos.

#### 4. 2.9. Repartição por interlocutor- Tabela cruzada

O aspeto relevante apresentado aqui, relativamente ao relacionamento dos inqueridos com o banco é que no BES os que tiveram interlocutores entre 2 a 5 funcionários, em termo de percentagem são mais representados (50,0%), seguidos de vários funcionários (28,3%).

**Tabela 11-**Repartição por interlocutor-tabela cruzada

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 3ª No meu relacionamento com o banco, o meu interlocutor foi sempre: Crosstabulation

		3ª No meu relacionamento com o banco, o meu interlocutor foi sempre:				Total
		O mesmo funcionários	Entre 2 a 5 funcionários	Entre 6 e 10 funcionários	Vários funcionários	
BES	Count	16	46	4	26	92
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	17,4%	50,0%	4,3%	28,3%	100,0%
CCAM	Count	11	37	11	9	68
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	16,2%	54,4%	16,2%	13,2%	100,0%
Total	Count	27	83	15	35	160
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	16,9%	51,9%	9,4%	21,9%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se também que no CCAM os que estão entre 2 a 5 funcionários são mais dominantes (54,4%), e é observável que os indivíduos com opção vários funcionários, apresentam menor resultado com a percentagem de 13, 13,2%, ou seja, pelos dados estatísticos, os clientes do CCAM, aparentemente tiveram um atendimento mais personalizado.

#### 4.2.10. Repartição por explicação dos produtos- Tabela cruzada

Os resultados apresentados acima, sobre a explicação dos produtos pelos funcionários do BES, mostram um número considerável na categoria concordo em parte com a percentagem de 37,0%, seguido pela categoria concordo totalmente com resultados de (29,3%).

**Tabela 12-**Repartição explicação dos produtos

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 4ª Os produtos que contratei foram-me sempre explicados pelos funcionários Crosstabulation

		4ª Os produtos que contratei foram-me sempre explicados pelos funcionários					Total
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	
BES	Count	4	7	20	34	27	92
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	4,3%	7,6%	21,7%	37,0%	29,3%	100,0%
CCAM	Count	8	12	21	8	19	68
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	11,8%	17,6%	30,9%	11,8%	27,9%	100,0%
Total	Count	12	19	41	42	46	160
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	7,5%	11,9%	25,6%	26,2%	28,8%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao CCAM, observa-se que 30,9% não concordam nem discordam, sendo que, 27,9% concordam totalmente e 11,8% concordam em partes.

Destes dados salienta-se que em ambos os casos a percentagem de inqueridos que acham que os produtos não foram significativamente explicados é relativamente baixa (11,9% no BES) e (29,4% no CCAM) e curiosamente, é relativamente à CCAM que a percentagem é maior neste aspecto.

#### 4.2.11 Repartição por conhecimento dos riscos dos produtos-Tabela Cruzada

Quanto ao conhecimento dos produtos negociados e dos riscos a eles atinentes, os clientes do BES apresentam na maior percentagem os que estão de acordo em parte e totalmente com a devida informação atempada (53%), sendo que 30,4% são indiferentes quanto a esta questão (nem concordam, nem discordam).

**Tabela 13-**Repartição por conhecimento dos riscos dos produtos-tabela cruzada

O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: \* 5ª No momento em que negocie os produtos tinha conhecimento quanto aos riscos dos mesmos

		<u>Crosstabulation</u>					Total
		5ª No momento em que negocie os produtos tinha conhecimento quanto aos riscos dos mesmos					
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	
BES	<u>Count</u>	5	10	28	24	25	92
	% <u>within</u> O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	5,4%	10,9%	30,4%	26,1%	27,2%	100,0%
CCAM	<u>Count</u>	10	5	22	13	18	68
	% <u>within</u> O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	14,7%	7,4%	32,4%	19,1%	26,5%	100,0%
Total	<u>Count</u>	15	15	50	37	43	160
	% <u>within</u> O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	9,4%	9,4%	31,2%	23,1%	26,9%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na escala dos indiferenciados, os clientes do CCAM encontram-se numa percentagem de 32,4%, e os que concordam em parte e totalmente em terem sido informados representam 45%.

Também neste aspecto, os clientes do BES revelam que foram informados dos riscos dos produtos, numa percentagem maior que os clientes do CCAM (53% vs 45%).

#### 4.2.12 Repartição por confiança na Instituição- Tabela cruzada

Quanto à confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo, a maior parte dos clientes do BES confiam bastante (38,0%), enquanto os clientes do CCAM, a maior parte não confiam nem muito nem pouco, numa percentagem de 30,9%.

**Tabela 14-** Repartição por confiança na Instituição-Tabela cruzada

O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são: \* 6º Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo

		Crosstabulation					Total
		6º Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo					
		Nada	Pouco	Nem muito, nem pouco	Bastante	Absolutamente	
BES	Count	5	6	25	35	21	92
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	5,4%	6,5%	27,2%	38,0%	22,8%	100,0%
CCAM	Count	4	12	21	11	20	68
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	5,9%	17,6%	30,9%	16,2%	29,4%	100,0%
Total	Count	9	18	46	46	41	160
	% within O banco com o qual teve maior envolvimento como cliente são:	5,6%	11,2%	28,8%	28,8%	25,6%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, se juntarmos os que representam bastante e absolutamente, as percentagens serão 60,8% para o BES e 45,6 para o CCAM.

#### 4.2.13 Repartição por confiança nos funcionários

No que se refere a confiança que os clientes tinham nos funcionários com quem falavam, 46% dos clientes do BES confiavam bastante e absolutamente, enquanto 32,6% não confiavam nem muito nem pouco.

**Tabela 15**-Repartição por confiança nos funcionários

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 7ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava

		<u>Crosstabulation</u>					Total
		7ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava					
		Nada	Pouco	Nem muito, nem pouco	Bastante	Absolutamente	
BES	<u>Count</u>	13	6	30	26	17	92
	% <u>within</u> O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	14,1%	6,5%	32,6%	28,3%	18,5%	100,0%
CCAM	<u>Count</u>	4	8	25	12	19	68
	% <u>within</u> O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	5,9%	11,8%	36,8%	17,6%	27,9%	100,0%
Total	<u>Count</u>	17	14	55	38	36	160
	% <u>within</u> O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	10,6%	8,8%	34,4%	23,8%	22,5%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

No que respeita aos clientes do CCAM, 44% confiavam bastante e absolutamente, enquanto 36,8% não confiavam nem muito, nem pouco. Neste aspeto, a representação dos residentes é muito similar nos dois bancos.

#### 4.2.14 Repartição por confiança no gerente

Quanto à confiança no gerente do balcão, 40% dos clientes do BES, confiam bastante ou absolutamente e 25% não confiavam.

**Tabela 16-**Repartição por confiança no gerente

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 8º Quando negociei com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão Crosstabulation

		8º Quando negociei com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão					Total
		Nada	Pouco	Nem muito, nem pouco	Bastante	Absolutamente	
BES	Count	23	10	22	21	16	92
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	25,0%	10,9%	23,9%	22,8%	17,4%	100,0%
O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	Count	4	10	27	12	15	68
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	5,9%	14,7%	39,7%	17,6%	22,1%	100,0%
CCAM	Count	27	20	49	33	31	160
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	16,9%	12,5%	30,6%	20,6%	19,4%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

No CCAM, os que confiam bastante ou absolutamente representam 39%, sendo 39,7% os que não confiam nem muito nem pouco.

Verifica-se que os clientes do BES não confiam tanto no gerente quanto os do CCAM, sendo significativo os que não confiam nada (25%).

#### 4.2.15 Repartição por confiança na instituição por clientes-tabela cruzada

No que tange aos níveis de confiança que os clientes têm na instituição, 81% dos clientes do BES estão entre 75% e 100% dos que mais confiam, ao passo que somente 1,1% não confia.

**Tabela 17-** Repartição por confiança na instituição por clientes-tabela cruzada

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 9º Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de: Crosstabulation

		9º Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de:					Total
		0%	25%	50%	75%	100%	
BES	Count	1	3	13	41	34	92
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	1,1%	3,3%	14,1%	44,6%	37,0%	100,0%
CCAM	Count	0	5	23	15	25	68
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	0,0%	7,4%	33,8%	22,1%	36,8%	100,0%
Total	Count	1	8	36	56	59	160
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	0,6%	5,0%	22,5%	35,0%	36,9%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Já no CCAM, 59% dos clientes estão num intervalo de confiança de 75% e 100%, sendo 33,8% os que confiam 50% e 0% dos que não confiam.

Ou seja, o nível de confiança dos clientes do BES em relação aos do CCAM ao longo do período em que foram clientes é significativamente maior.

#### 4.2.16 Repartição por níveis de confiança nos funcionários- Tabela cruzada

No que se refere à confiança dos clientes nos funcionários ao longo do tempo todo, 78% dos clientes do BES encontram-se entre os 75% e os 100% de nível de confiança, enquanto que somente 2,2% confiam 0%.

**Tabela 18-**Repartição por níveis de confiança nos funcionários-tabela cruzada

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \* 10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de:

		Crosstabulation					Total
		10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de:					
		0%	25%	50%	75%	100%	
BES	Count	2	8	10	42	30	92
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	2,2%	8,7%	10,9%	45,7%	32,6%	100,0%
CCAM	Count	0	20	3	24	21	68
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	0,0%	29,4%	4,4%	35,3%	30,9%	100,0%
Total	Count	2	28	13	66	51	160
	% within O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são:	1,2%	17,5%	8,1%	41,2%	31,9%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Porém, nos clientes do CCAM, 66% localizam-se entre 75% e 100%; ao passo que 29,4% têm um nível de confiança de 25%.

Em ambos os casos, os clientes têm níveis de confiança nos funcionários abaixo dos níveis de confiança na instituição no seu todo, sendo que também estes níveis são mais baixos no CCAM do que no BES.

### 4.3 – Análise de Correlações

No presente estudo, aplicamos os testes aos coeficientes de correlação de Pearson. Segundo Laureano (2013), os testes aos coeficientes de correlação linear de Pearson (r) aplicam-se quando se pretende testar se a relação entre as duas variáveis existe. Assim, a medida a utilizar depende da escala de medida das duas variáveis, no caso de Pearson quando se têm duas variáveis quantitativas.

Sendo assim, no que respeita à análise de correlações entre as variáveis na tabela seguinte pode-se verificar:

- a) Uma forte relação entre as variáveis:
  1. Conhecimento dos riscos dos produtos no momento da negociação por parte dos clientes vs explicação dos produtos pelos funcionários: **0,799**
  2. A confiança que os clientes tinham no gerente do balcão no momento da negociação dos produtos vs Confiança que os clientes tinham no funcionário no momento da negociação dos produtos: **0,733**
  3. A confiança no funcionário com quem falava durante a negociação com o banco vs Confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo no momento da negociação: **0,655**
  4. A confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo no momento da negociação vs explicação dos produtos por parte dos funcionários: **0,654**
  5. Duração da aplicação ao banco vs tempo de cliente: **0, 644**
  - 6.
  7. A confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo no momento da negociação vs conhecimento dos riscos dos produtos negociados no momento da negociação: **0,628**
  8. A confiança que os clientes tinham nos funcionários do banco ao longo do período eram clientes dos mesmos vs A confiança que os clientes tinham na instituição ao longo do período em que foram clientes: **0,625**

Daqui verifica-se que das representações em geral, a confiança dos clientes nas instituições e a decisão de fazer aplicações nos bancos, estava muito relacionada com a relação entre o gerente e funcionário, das respectivas instituições.

- b) Uma relação significativa entre as variáveis:
  - a) Confiança do cliente ao gerente do balcão ao longo do período como cliente vs Confiança do cliente ao gerente do balcão no momento da negociação com o banco: **0,527**
  - b) Confiança do cliente ao gerente do balcão ao longo do período como cliente vs A confiança que os clientes tinham na instituição ao longo do período em que foram clientes: **0,525**

- c) Confiança do cliente ao gerente do balcão ao longo do período como cliente vs Confiança dos clientes nos funcionários ao longo do período em que era cliente do banco: **0,512**
- d) A confiança na instituição ao longo do período como cliente vs Confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo no momento da negociação: **0,459**
- e) Confiança que o cliente teve no funcionário do banco durante a negociação vs Explicação dos produtos contratados por parte dos funcionários: **0,456**
- f) Confiança que o cliente teve no funcionário do banco durante a negociação vs Conhecimento dos riscos dos produtos no momento da negociação: **0,448**
- g) A confiança na instituição ao longo do período como cliente vs Explicação dos produtos contratados por parte dos funcionários: **0,435**
- h) A confiança que os clientes tinham no gerente do balcão no momento da negociação dos produtos vs Explicação dos produtos contratados por parte dos funcionários: **0,433**
- i) Confiança do cliente ao gerente do balcão ao longo do período como cliente vs Confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo no momento da negociação: **0,428**
- j) A confiança na instituição ao longo do período como cliente vs Conhecimento dos riscos dos produtos no momento da negociação: **0,416**

Daqui verifica-se uma relação significativa entre a confiança do cliente ao gerente do balcão, à instituição como um todo e aos respectivos funcionários, bem como a tomada de decisão dos clientes na negociação dos produtos, em função da explicação dos riscos dos mesmos.

**Tabela 19 - Tabela de correlações**

Correlations		1ª Sou cliente do Banco há:	2ª Fiz aplicações ao Banco durante :	3ª No meu relacionamento com o banco, o meu interlocutor foi sempre:	4ª Os produtos que contratei foram-me sempre explicados pelos funcionários	5ª No momento em que negocie os produtos tinha conhecimento quanto aos riscos dos mesmos	6ª Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo	7ª Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava	8ª Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão	9ª Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de:	10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de:	11ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança no gerente do balcão era de:	12ª Respondente do Sexo :	13ª Idade	14ª Situação Profissional	15ª Habilitações Literárias
1ª Sou cliente do Banco há:	Pearson Correlation	1														
2ª Fiz aplicações ao Banco durante :	Pearson Correlation	,644**	1													
3ª No meu relacionamento com o banco, o meu interlocutor foi sempre:	Pearson Correlation	,348**	,213**	1												
4ª Os produtos que contratei foram-me sempre explicados pelos funcionários	Pearson Correlation	-0,014	0,059	-0,051	1											
5ª No momento em que negocie os produtos tinha conhecimento quanto aos riscos dos mesmos	Pearson Correlation	0,005	0,032	-0,006	,799**	1										
6ª Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo	Pearson Correlation	0,148	,273**	0,004	,654**	,628**	1									
7ª Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava	Pearson Correlation	0,154	,207**	-0,018	,456**	,448**	,655**	1								
8ª Quando negocie com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão	Pearson Correlation	,250**	,259**	-0,012	,433**	,401**	,586**	,733**	1**							
9ª Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de:	Pearson Correlation	0,131	,169*	0,024	,435**	,416**	,459**	,351**	0,37	1*						
10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de:	Pearson Correlation	0,005	0,111	-0,099	,386**	,271**	,398**	,380**	0,311	0,625	1					
11ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança no gerente do balcão era de:	Pearson Correlation	,183*	0,147	-0,017	,347**	,308**	,428**	,302**	,527*	0,525	0,512	1**				
12ª Respondente do Sexo :	Pearson Correlation	-0,102	-0,02	0,03	,193*	,215**	,156*	0,063	0,059	0,133	0,11	,087*	1**			
13ª Idade	Pearson Correlation	,597**	,375**	,289**	-,181*	-,160*	0,042	0,141	,117**	-,047**	-,114**	,022*	-,258*	1		
14ª Situação Profissional	Pearson Correlation	-,280**	-,224**	-0,079	,161**	,180*	-0,006	-0,05	-,090**	-,019**	-0,01	-,077*	,186*	-0,388	1	
15ª Habilitações Literárias	Pearson Correlation	-0,011	0,013	-0,008	0,115	,157*	,163*	-0,047	-0,029	0,193	0,201	0,225	,019*	-,147*	0,002	1

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 – Análise de Regressões

No que respeita à explicação do comportamento das variáveis em função das outras, fizeram-se os cálculos por regressão linear cujos dados se apresentam na tabela seguinte:

**Tabela 20-** Tabela de regressões- var. Dependente: 1ª sou cliente do banco há:

(Var. Dependente): 1ª Sou cliente do Banco há:	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
2ª Fiz aplicações ao Banco durante	,644 <sup>a</sup>	0,414	0,41	0,977	111,7	,000 <sup>b</sup>
3ª No meu relacionamento com o banco, o meu interlocutor foi sempre: <sup>b</sup>	,348 <sup>a</sup>	0,121	0,115	1,197	21,7	,000 <sup>b</sup>
4ª Os produtos que contratei foram-me sempre explicados pelos funcionários <sup>b</sup>	,014 <sup>a</sup>	0	-0,006	1,276	0,029	,865 <sup>b</sup>
5ª No momento em que negocieei os produtos tinha conhecimento quanto aos riscos dos mesmos <sup>b</sup>	,005 <sup>a</sup>	0	-0,006	1,277	0,004	,950 <sup>b</sup>
6ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo <sup>b</sup>	,148 <sup>a</sup>	0,022	0,016	1,263	3,537	,062 <sup>b</sup>
7ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava <sup>b</sup>	,154 <sup>a</sup>	0,024	0,017	1,261	3,832	,052 <sup>b</sup>
8ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão <sup>b</sup>	,250 <sup>a</sup>	0,062	0,057	1,236	10,526	,001 <sup>b</sup>
9ª Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de: <sup>b</sup>	,131 <sup>a</sup>	0,017	0,011	1,266	2,757	,099 <sup>b</sup>
10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de: <sup>b</sup>	,005 <sup>a</sup>	0	-0,006	1,277	0,003	,955 <sup>b</sup>
11ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança no gerente do balcão era de: <sup>b</sup>	,183 <sup>a</sup>	0,033	0,027	1,255	5,453	,021 <sup>b</sup>

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos dados obtidos verificou-se que, quanto à antiguidade dos respondentes enquanto clientes do banco, a mesma é explicada em 41,4% pelas aplicações que foram realizando em 12,1% pelo relacionamento com o principal interlocutor e de forma mesmo significativa (6,2%) pela confiança no gerente do balcão.

No que respeita à explicação do comportamento da variável que mediu o período de realização de aplicações (tabela seguinte), a mesma é explicada em 7,4% pela confiança que os clientes tinham na instituição no seu todo, 6,7% pela confiança no gerente e em 14,1% pela idade dos clientes.

**Tabela 21 - Tabela de regressões--2ª fiz aplicações ao Banco durante**

(Var. Dep.)2ª Fiz aplicações ao Banco durante:	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
6ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo <sup>b</sup>	,273 <sup>a</sup>	0,074	0,068	1,418	12,684	,000 <sup>b</sup>
7ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava <sup>b</sup>	,207 <sup>a</sup>	0,043	0,037	1,441	7,095	,009 <sup>b</sup>
8ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão <sup>b</sup>	,259 <sup>a</sup>	0,067	0,061	1,423	11,37	,001 <sup>b</sup>
9ª Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de: <sup>b</sup>	,169 <sup>a</sup>	0,029	0,022	1,452	4,636	,033 <sup>b</sup>
10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de: <sup>b</sup>	,111 <sup>a</sup>	0,012	0,006	1,464	1,962	,163 <sup>b</sup>
11ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança no gerente do balcão era de: <sup>b</sup>	,147 <sup>a</sup>	0,022	0,016	1,457	3,504	,063 <sup>b</sup>
13ª Idade <sup>b</sup>	,375 <sup>a</sup>	0,141	0,135	1,366	25,853	,000 <sup>b</sup>
14ª Situação Profissional <sup>b</sup>	,224 <sup>a</sup>	0,05	0,044	1,436	8,354	,004 <sup>b</sup>
15ª Habilitações Literárias <sup>b</sup>	,013 <sup>a</sup>	0	0,006	1,473	0,026	,873 <sup>b</sup>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **Capítulo V – Conclusões e limitações do estudo**

### **5.1- Conclusões**

O presente trabalho pretendeu comparar o comportamento de duas instituições bancárias no âmbito da ética na gestão por objetivos, nomeadamente o BES e o Crédito agrícola.

Dentre as várias questões de investigação, procuramos saber que consequência tem uma empresa ou instituição quando se guia ou não por princípios éticos.

Com efeito, como referiu Ramos (2011) a Gestão por Objetivos «é uma teoria de gestão que assenta no pressuposto que quando as pessoas participam na fixação de objetivos e dos quais depende uma recompensa em função do seu nível de alcance, estabelece-se uma relação de compromisso entre as pessoas e as organizações, que permite criar uma rotina de gestão que integra todos os membros da organização».

Peter Drucker salientou que uma das principais vantagens da GPO consiste no facto de tornar possível que um gestor controle o seu próprio desempenho. Como referimos, o auto controlo significa maior motivação, o desejo de fazer o melhor e não apenas o suficiente. Significa também metas de desempenho mais elevadas e uma visão mais alargada.

Notamos que a GPO tem muitas vantagens e algumas desvantagens que podem surgir da má aplicação da mesma, tal como demonstrou a crise de 2007/9 em que não só houve má gestão como imoralidade, sobretudo devido à obsessão pelo lucro. Daí, Robert Solomon ter referido que a procura do lucro não deve ser o objetivo único dos negócios, sendo um dos muitos objetivos e sendo-o enquanto um meio e não enquanto um fim.

Ora, como o desempenho ou a performance da organização passa a ser avaliada em função da ênfase que se dá ao cumprimento dos objetivos e resultados; verificamos que muitas vezes isso desemboca em questões pouco éticas.

Independentemente disto, percebemos que a GPO tem implicações na motivação das pessoas e o sistema de motivação defendido pela GPO procura ter em conta não só necessidades materiais mas também necessidades de reconhecimento e realização, podendo neste caso ser considerado como um verdadeiro elemento organizacional.

Com efeito, a vida empresarial é fundamentalmente cooperativa e não necessariamente competitiva como o sistema capitalista muitas vezes nos faz perceber.

Assim, notamos tal como fez notar Ventura (2004), que a ética pode ser entendida como uma ciência que se preocupa substancialmente com o comportamento humano, com as suas razões, origens e consequências, tendo como objetivo o bem comum.

A ética aplicada à banca, leva a que os bancos se guiem ou se deixem conduzir por princípios éticos ou morais e que os bancos éticos preocupam-se com investimentos ligados às questões sociais e ambientais, sendo que hoje o mundo conta com muitos bancos éticos em todos os continentes, como o caso do Triodos Bank (Reino Unido), a Banca Popolare Etica na Itália e Espanha, dentre outros.

No que se refere à ética, abordamos diferentes tipos como: da virtude, do sentimento, do dever, dos valores, da liberdade; mas demos maior enfoque à ética da responsabilidade e da felicidade.

Sob o ponto de vista organizacional, de vista organizacional notamos que a ética que mais impacto tem tido ou sobre a qual muitas instituições se orientam é a ética deontológica. Entretanto, achamos que a ética da responsabilidade e da felicidade, tal como os seus autores fundamentam, podem ser um excelente contributo às organizações, pois podem contribuir para maior e melhor sustentabilidade das mesmas.

Como nossa perspectiva, consideramos que se os códigos de ética das organizações se orientassem também pela ética da felicidade e as instituições pusessem em prática, se poderia evitar algum insucesso por parte das mesmas.

Notamos assim, que um dos principais problemas associados à banca, constitui ao facto de nem todos os bancos conseguirem gerar lucros e isso constitui não só um problema para os seus acionistas mas também para a sociedade em geral, pois a banca na expressão de Santos (2015) é de facto como que o coração da economia.

Em Portugal, os escândalos relacionados com alguns bancos dentre os quais o BES, constituíram, tal como referenciamos neste estudo, uma profunda machadada na imagem da banca, mesmo que o sector bancário em Portugal seja dos mais escrutinados, regulados e supervisionados de todas as actividades económicas.

Do estudo de Santos (2015), constatou-se que na sociedade portuguesa em geral, o BES consta dos bancos que sofreram uma maior desconfiança por parte dos cidadãos e poderia-se considerar na ótica de muito autores, como um dos maiores escândalos que o sistema

financeiro português já teria verificado. Na mesma senda de opinião, estariam de acordo Vasco (2014), Garrido (2016) e tantos outros autores citados ao longo do trabalho.

Alves (2014) chegou por exemplo a referir que a queda do BES foi o maior terramoto financeiro deste século.

Nesta perspectiva, a banca portuguesa parece precisar duma mudança de paradigma, o que passa por cumprir com maior rigor as normas de gestão, eliminar tudo o que possa espelhar corrupção, trabalhar para a reputação do sector, mudar as expectativas dos clientes; garantindo assim um maior nível de confiança.

Um dos documentos imprescindíveis a ser aplicado parece ser o acordo de Basileia III que procurou melhorar a clareza e transparência junto das instituições financeiras, aumentando o grau de cobertura de risco, garantindo rácios de liquidez e a implementação dos mecanismos de supervisão.

Algo deveras relevante a referir, consiste no facto de termos analisado os códigos de ética de ambos os bancos estudados, tendo antes aclarando o porquê dos códigos de ética.

Portanto, para maior consistência do trabalho, procuramos aplicar questionários a ambos os bancos, para perceber se dentre outros aspectos o estudo feito na revisão da literatura coincide com a percepção dos clientes dos respectivos bancos, no que toca a confiança nos funcionários, gerentes e instituição em geral.

Daqui, concluímos que há uma forte relação entre a confiança dos clientes, a decisão de fazer aplicações e o atendimento dos gerentes e funcionários nas respectivas instituições (0,799; 0,733; 0,655; 0,654; 0,644; 0,628 e 0,625).

Não obstante, verificamos que existe uma relação significativa entre a confiança do cliente ao gerente do balcão, à instituição como um todo e aos respectivos funcionários, bem como a tomada de decisão dos clientes na negociação dos produtos, em função da explicação dos riscos dos mesmos. (0,527; 0,525; 0,512; 0,459; 0,456; 0,448; 0,435; 0,433; 0,428 e 0,416).

Deste modo, algo que pareceu-nos surpreendente reside no facto de apesar de todos autores estudados sobre o caso BES, descreverem-no como um fracasso em termos de gestão e ética; os clientes do BES inqueridos, manifestaram mais níveis de confiança à instituição, em relação aos do CCAM; pois tanto a revisão da literatura, as notícias e todos artigos que estão à disposição, davam-nos uma perspectiva contrária.

Este facto, talvez revele que o BES esteja a adoptar políticas que captem maior confiança e segurança aos clientes ou talvez outra razão subjacente a este resultado se deva ao facto de muitos dos clientes do BES que responderam aos nossos questionários terem sido estudantes e neste caso, sem interesse em fazer aplicações.

## **5.2 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação**

Este trabalho, não obstante a sua conclusão, teve algumas limitações dentre as quais as seguintes: impossibilidade de abertura por parte do BES de modo a aplicar os questionários aos seus funcionários, o que impossibilitou aplicar os mesmos aos funcionários do CCAM.

Como alternativa, aplicamos os questionários aos clientes, o que em certa medida enviou os nossos resultados, pelo facto da maior parte dos respondentes dos questionários do BES não fazerem aplicações. Por outro lado, ao pensarmos abordar a problemática do trabalho a partir dos lesados do BES, notamos falta de colaboração na Associação dos mesmos, sobretudo no que respeita à relação entre a resposta dos nossos questionários, em função dos nossos timings e a dificuldade do contacto dos mesmos na devida altura da aplicação dos questionários.

Como futuras linhas de investigação, pretendemos fazer esforços para aplicarmos os questionários aos funcionários das instituições, alargar o estudo a mais bancos, perceber o que realmente se passou, abordar o tema da felicidade nas organizações e tratar com mais profundidade o modelo de ética e sustentabilidade na banca, no âmbito da gestão das organizações.

## **5.3 Relevância do estudo para a Gestão**

O presente estudo é de extrema relevância, pois visa abordar uma questão muito actual que assola a economia mundial e as sociedades de forma mais geral, e fá-lo a partir da teoria de um autor que maior contributo deu na ciência da gestão, a ponto de ser considerado por muitos como *o pai da gestão* ou *o guru da administração*, Peter F. Drucker.

A Gestão por Objectivos, trouxe tal como referiu Chiavenato (2004), uma espécie de revolução “copernicana” à gestão pois fez com que o trabalho deixasse de ser considerado

como um fim em si mesmo e passasse a ser considerado como um meio, com o qual ou pelo qual os colaboradores pudessem passar a obter resultados, sendo aqui onde surgiu um dos grandes atropelos éticos na medida em que muitos gestores/colaboradores não se importando com os meios, preocuparam-se meramente com os fins, o lucro.

De salientar que o problema não é da GPO em si mas da forma como foi interpretada e aplicada, tendo decorrido uma deturpação.

Este trabalho visa abordar uma das teorias centrais da gestão, aplicada embora por vezes de forma errónea no sector comercial, pois este sector de forma geral e a banca em particular, apegando-se em demasia ao lucro, muitas vezes não primam por princípios éticos, o que a médio ou longo prazo, acabam por auto destruir-se. A título ilustrativo, temos o BES, o Lehman Brothers, só para citar alguns.

A crise económica actual, que se manifestou em 2007, a crise do *subprime*, demonstrou a necessidade de se aplicar com algum rigor na banca, princípios de ética e sustentabilidade. Temos já estes bancos pelo mundo, como: o Triodos Bank e Co-Operative Bank, GSL Bank, a Banca Popolare Etica, só para citar alguns.

O presente trabalho surge em crer que a implementação de forma mais generalizada da banca ética e sustentável é possível.

Este trabalho tem bem assente um forte princípio segundo o qual *a banca é o coração da economia* tal como demonstrou Sofia Santos (2015) e por isso tem de agir, proceder com muita responsabilidade, visto que da banca depende muito o desenvolvimento da economia.

O contributo deste trabalho para o estudo da gestão com base nas instituições estudadas, permitiu verificar que os clientes informados tomam as decisões de forma mais consciente e que essas decisões contribuem em grande medida na confiança que têm, nos fracassos, dos gerentes e nas instituições. Fala que o contributo ético destes, será fundamental para que essa confiança se mantenha.

## **Bibliografia**

- Agrícola, C. C. (2006). *Código de Conduta. Ética*.
- Agrícola, G. C. (2017). *Relatório de Sustentabilidade do grupo Crédito Agrícola 2016*. Lisboa.
- Abreu, Margarida; Afonso António; Escária, Vitor, Ferreira, Cândida, (2012) *Economia Monetária e Financeira*, Escolar Editora, Lisboa
- Alves, M. T. (2014). *O Fim da Era Espírito Santo*. Portugal: Aletheia Editores.
- Alves, Pedro (2017) *Éticas do dever, Colóquio sobre Filosofar é também agir, Grandes correntes de ética ocidental*, Abril.
- Amaral, L. (2015). *Em Nome do Pai e do Filho e do Espírito Santo* (1ª ed.). Alfragide, Portugal: D. Quixote.
- Babo, M. J., & Gago, M. J. (2014). *O Último Banqueiro, Ascensão e Queda de Ricardo Salgado* (1ª ed.). Alfragide: lua de papel.
- BELL, Judith. (2010), *Como realizar um projecto de investigação, Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*, Gradiva, 5ª edição, setembro.
- BES. (s.d.). *Código de Conduta*. Obtido em 14 de Outubro de 2017, de [https://www.banktrack.org/download/code\\_of\\_conduct\\_19/bes\\_code\\_of\\_conduct\\_pt.pdf](https://www.banktrack.org/download/code_of_conduct_19/bes_code_of_conduct_pt.pdf)
- Boatright, J. (2011). *Trust and integrity in Banking. . Ethical Perspectives*, pp. 743-489.
- Briz, L. E. (2007). *A Ética na atividade Bancária e os padrões de comportamento mais valorizados pelos funcionários do banco do Brasil*. Porto Alegre.
- C.A., G. (2017). *Crédito Agrícola*. Obtido em 17 de Junho de 2017, de <http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.
- Camilo, Vera maria da Costa, (2013), *Da Crise do Sistema financeiro à União bancaria*, Universidade Lusíada de Lisboa.
- Carvalho, J. E., Lopes, J. Á., & Reimão, C. M. (2011). *Inovação, Decisão e Ética-Trilogia para a Gestão das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.

Courelas, C. (2017). *Mensagem do Presidente do Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central*. Obtido em 15 de Outubro de 2017, de Crédito Agrícola: <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MensagemPresidenteCGS/>

Dias, Jorge Humberto Guerreiro,(2013) *O Contributo de Julian Marias para uma Teoria da Filosofia aplicada a Questão da felicidade*, Tese de Doutoramento Europeu em filosofia Moral e Política, fevereiro.

Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker, Uma Seleção das melhores teorias do pai da gestão*. Lisboa: Actual editora.

Drucker, P. F. (2009). *O essencial de Drucker, Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão* (2ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

Economia, D. d. (07 de 02 de 2016). (E. d. colaboradores, Ed.) Obtido em 07 de 10 de 2017, de Dicionário de Economia: <https://dicionariodaeconomia.blogspot.pt/2016/02/o-que-e-etica-bancaria.html>

Faria, N. (2005). *Gestão do Tempo e do Stress* (CECOA ed.). Lisboa.

Franco, A. S. (1997). *1º Congresso Português de Ética Empresarial*. (p. 270). Porto: Vida Económica.

Franco, A. S. (1997). *Sessão de Encerramento do 1º Congresso Português de Ética Empresarial*. In *Ética Empresarial e Económica*. Porto: Vida Económica.

Gavão, Pedro, (2017) *As Éticas Consequencialistas*, Lisboa, Março.

Garrido, H. (2016). *A vida e a Morte dos Nossos Bancos, Como os Banqueiros usaram o nosso dinheiro*. Lisboa: Contraponto.

Gelinier, O. (1968). *Direção Participativa por Objetivos- Um estilo de direcção ambicioso, que motiva e aperfeiçoa os homens com vista ao êxito da tarefa comum*. Lisboa: Editorial Pórtico.

Henriques, M. (2014). *A crise dos valores*. In *Bernard Lonergan e a Filosofia Aplicada*. Lisboa: UCP.

Henriques, M. C. (20 de Outubro de 2016). “*Management is doing things right; leadership is doing the right things*”. Obtido em 17 de Junho de 2017, de <http://www.rhonline.pt/artigos/2016/10/20/management-is-doing-things-right-leadership-is-doing-the-right-things/>

Henriques, M. C. (20 de Fevereiro de 2017). *Éticas da Cidadania*. Rato, Lisboa, Portugal.

Henriques, M. C. (2017). *Éticas da Cidadania - Curso de Ética da Capela do Rato*. Lisboa: Capela do Rato.

Henriques, M., Barros, N., & Pedreira, J. G. (2016). *O Dinheiro das Nossas (Dí) vidas*. Lisboa: Objectiva.

Laureano, Raul M. S; *Testes de Hipóteses com o SPSS, O meu manual de consulta rápida*, 2ª edição, Revista actualizada, Edições Sílabo, Lisboa, Outubro.

Levin’s, emmanuel (2007) *Ética e Infinito*, edições 70, Biblioteca de Filosofia contemporânea.

Maia, Julina Magano; Gódoi, Roséli, (2013), *Ética e Moral*, Centro Universitário Leonardo da Vinci- Santa Catarina.

Mendes, José Amado, (2002), *A Empresa Bancária em Portugal no Século XX: Evolução e Estratégias*, Universidade católica Portuguesa.

Moreira, J. M. (1997). Introdução-1º Congresso Português de Ética Empresarial. In *Ética Empresarial e Económica-Intervenções-*. Porto: Vida Económica.

Mourão, P. R. (2015). *Economia sem gravata*. Lisboa: Chiado Editora. Obtido em 16 de Junho de Junho de 2017, de <https://books.google.pt/books?id=GjAvDgAAQBAJ&pg=PT139&lpg=PT139&dq=paul+o+reis+mourao-+um+dos+defeitos+dos+homens+do+nosso+tempo+%C3%A9+o+orgulho,+que+passa+pela+presun%C3%A7%C3%A3o+do+conhecimento&source=bl&ots=MNi74eA8ZT&sig=n4Q8VJjaglNfAcUXXZU2wUwDFII&>

Mourão, P. R. (Março de 2015). *Economia sem Gravata-Os novos pobres são os pobres que ainda não sabem o que são*.

Odiome, G. S. (1965). *Gestão por Objectivos, Um Sistema de Direcção*. Lisboa: Clássica.

Oliveira, F. F. (11 de Abril de 2015). Desafios do Sector Bancário – Discurso de Encerramento de Pós-Graduação em Banca, Bolsa e Seguros.

[http://www.apb.pt/a\\_apb/intervencoes\\_do\\_presidente/desafios\\_do\\_sector\\_bancario\\_-\\_discurso\\_de\\_encerramento\\_de\\_pos-graduacao\\_em\\_banca\\_bolsa\\_e\\_seguros/](http://www.apb.pt/a_apb/intervencoes_do_presidente/desafios_do_sector_bancario_-_discurso_de_encerramento_de_pos-graduacao_em_banca_bolsa_e_seguros/).

Coimbra, Portugal.

Oliveira, Jelson, (2014). *Compreender Hans Jonas*-Petrópolis: Vozes, Brasil.

Parsotomo, Cesária; (2015), ISCAL, Lisboa.

Pereira, J. N. (1997). *Valor e Limites dos Códigos Éticos nos Mercados de Capitais*. In *1º Congresso Português de Ética Empresarial*. Faculdade de Economia do Porto.

Pina, L. (2017). *Aula aberta sobre Ética e Sustentabilidade na Banca*. Lisboa, ISCTÉ.

Pina, L. M. (2012). *A EFICIÊNCIA NAS CAIXAS DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO*. Lisboa.

Pinto, J. C. (1997). *A Ética no Sistema Financeiro*. In 1. C. *Empresarial-Intervenções, Ética Empresarial e Económica*. Porto: Vida Económica.

Queraltó, Ramón. (2004) *Ética de la Felicidad*, GNE, Sevilla.

Ramos, C. (2011). *Elementos de Organização e Gestão Empresarial* (1ª ed.). Lisboa: IADE.

Ribeiro, José Luís. (1999) *Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde*, 1ª Edição, Lisboa, 1999, Climepsi Editores

Rijo, F. (2000). *Gestão por Objetivos, Um modelo para o exército*. Lisboa: Instituto de Estudos Militares.

Roche, M. (2015). *BANSTERS- Uma viagem ao Submundo dos Banqueiro*. Lisboa: Bertrand.

Rodrigues, J. (2017). *Ética Empresarial. Filosofar é também agir*. Lisboa.

Rodrigues, J. (17 de Abril de 2017). *Ética Empresarial*. Rato, Lisboa, Portugal.

Santos, M. C. (2015). *O Dinheiro*. Lisboa: FFMS.

Santos, S. (2012). *A Banca em Portugal e a Economia Verde, o poder dos bancos para um novo desenvolvimento económico* (1ª ed.). Lisboa: bnomics.

Santos, S. (2015). *As Práticas de Gestão Necessárias para os Bancos do Futuro*. Lisboa: bnomics.

- Samsó, Raimon, (2013), *Dinero Feliz: una economia ética y consciente es posible*, Ediciones Obelisco
- Silva, J. S. (1988). *Administração por Objetivos, Uma abordagem Prática* (1ª ed.). São Paulo: Atlas S. A.
- Solomon, R. (8 de Agosto de 2004). *Ética Empresarial*. Obtido em 1 de Outubro de 2017, de Crítica na rede: [criticanarede.com/Fil\\_eticaempresarial.html](http://criticanarede.com/Fil_eticaempresarial.html)
- Tavares, M. M. (2004). *Estratégia e Gestão por Objetivos-Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Actuais* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Tralhão, A. C. (2005). *Gestão e Motivação de Equipas*. Lisboa: Cecoa.
- Vasco, R. S. (2014). *Banco Bom, Banco Mau*. Lisboa: matéria-prima.
- Vaz, Sofia Guedes, (2017) *Ética da virtude do Ambiente*, Fevereiro.
- Ventura, Adriana Miguel, (2004) *Ética nos Negócios e Ética Pessoal- Uma Questão de Integridade*, São Paulo.
- [www.apb.pt/a\\_apb/associacao\\_portuguesa\\_de\\_bancos](http://www.apb.pt/a_apb/associacao_portuguesa_de_bancos), 23 dezembro, 2017.
- [www.bportugal.pt/page/missao-e-funcoes](http://www.bportugal.pt/page/missao-e-funcoes)
- [www.creditoagricola.pt/CAI](http://www.creditoagricola.pt/CAI)
- [www.novobanco.pt/site/](http://www.novobanco.pt/site/)

## **Anexos**

### **Anexo 1- Questionários**

# Ética na Gestão por Objectivos

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação que tem como objectivo geral recolher informações acerca da Ética na Gestão por Objectivos, Estudo comparado BES (Banco Espírito Santo) Vs Crédito Agrícola, no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano do ISG – Instituto Superior de Gestão, realizado pelo mestrando Osvaldo Didalelwa Hilongwa Pcuyadi e orientado pelo Professor Doutor Casimiro Francisco Ramos, através do qual é solicitada resposta ao seguinte questionário.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas.

Para qualquer questão sobre os objectivos ou dúvidas sobre o conteúdo do mesmo deverá ser contactado:

Casimiro F. Ramos

ISG

Endereço electrónico: [cframos21@gmail.com](mailto:cframos21@gmail.com)

Agradecemos a sua colaboração.

Para preenchimento do questionário a seguir apresentado, solicitamos que coloque à frente de cada afirmação uma cruz na quadrícula da resposta que lhe pareça mais adequada.

\*Obrigatório

O banco com o qual tive maior envolvimento como cliente são: \*

- BES-Banco Espírito Santo
- CCAM - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

1ª Sou cliente do Banco há: \*

- Há menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- mais de 20 anos

2ª Fiz aplicações ao Banco durante : \*

- 1 ano
- 2 anos
- 5 anos
- 10 anos
- 20 anos
- mais de 20 anos

3ª No meu relacionamento com o banco, o meu interlocutor foi sempre: \*

- O mesmo funcionário
- Entre 2 a 5 funcionários
- Entre 6 e 10 funcionários
- Vários funcionários

4ª Os produtos que contratei foram-me sempre explicados pelos funcionários \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5ª No momento em que negocieei os produtos tinha conhecimento quanto aos riscos dos mesmos \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha na instituição no seu todo \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no funcionário com quem falava \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8ª Quando negocieei com o banco foi com base na confiança que tinha no gerente do balcão \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9ª Ao longo do período em que fui cliente, a minha confiança na instituição era de: \*

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

10ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança nos funcionários era de: \*

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

11ª Ao longo do período em que fui cliente do banco a minha confiança no gerente do balcão era de: \*

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

12ª Respondente do Sexo : \*

- Feminino
- Masculino

13ª Idade \*

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 a 65 anos
- + de 66 anos

14ª Situação Profissional \*

- a) Empregado por conta de outrem (indiferenciado)
- b) Empregado por conta de outrem (quadro médio ou superior)
- c) Funcionário Público
- d) Empresário
- e) Reformado
- Outro:

15ª Habilitações Literárias \*

- a) Sem escolaridade
- b) Ensino Primário (1.º ao 4.º ano escolar)
- c) Ensino Básico (5.º ao 9.º ano escolar)
- d) Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano escolar)
- e) Licenciatura
- f) Mestrado
- Outro:

14ª Residente no concelho de : \*

Sua resposta

XXXXX

## **Anexo 2- Código de Conduta Grupo Banco Espírito Santo**

### **1. Disposições gerais**

#### **1.1. Aprovação**

O Conselho de Administração do Banco Espírito Santo, S.A. («BES») elaborou o presente Código de Conduta que, uma vez aprovado pela administração das restantes sociedades e agrupamentos complementares de empresas (em conjunto, as «empresas») do Grupo BES, será o Código de Conduta do Grupo BES.

#### **1.2. Objetivos**

O Código de Conduta visa:

- a) Divulgar os princípios pelos quais as empresas do Grupo BES devem pautar as suas actividades;
- b) Promover uma conduta ética e alinhada com os valores do Grupo BES por parte dos Colaboradores;
- c) Promover o respeito e o cumprimento de toda a legislação e regulamentação aplicável;
- d) Criar um regime transparente de relações dos Colaboradores com o exterior.

#### **1.3. Âmbito**

O Código de Conduta é aplicável a todos os membros dos órgãos de administração e de fiscalização das empresas do Grupo BES, aos trabalhadores do BES e das empresas do Grupo BES e, ainda, a todos os prestadores de serviços a quem seja comunicado o presente Código e que adiram ao mesmo (em conjunto, os «Colaboradores» do Grupo BES).

O Código de Conduta estabelece os princípios fundamentais de conduta que devem ser observados pelo Grupo e pelos seus Colaboradores.

As empresas que sejam igualmente qualificadas como intermediários financeiros disporão do seu próprio Regulamento Interno relativo às Actividades de Intermediação Financeira, norma fundamental complementar a este Código de Conduta.

Mantém-se em vigor toda a restante regulamentação interna, sobre matérias deontológicas ou não, que deve de igual modo ser seguida e respeitada por todos.

Espera-se de todos os Colaboradores uma adesão efectiva ao conjunto de princípios e regras constantes do presente Código de Conduta. Apesar de ser aplicável a todos, independentemente da sua posição na hierarquia e das funções e responsabilidades de cada um, espera-se exemplo e um grau de cumprimento especialmente diligente por parte dos membros dos órgãos de administração e fiscalização das empresas do Grupo BES, bem como dos seus quadros directivos.

#### **1.4. Acompanhamento da aplicação do Código**

O acompanhamento da aplicação e respeito pelo Código encontra-se a cargo do Departamento de Compliance do GBES, que se poderá auxiliar dos Compliance Officers das outras empresas do Grupo e/ou de quem nas mesmas exerça as funções de auditoria interna. Os contactos do Departamento de Compliance e o nome e contactos do Compliance Officer do GBES serão divulgados a todos os Colaboradores.

Quaisquer dúvidas sobre a interpretação ou aplicação do Código de Conduta deverão ser dirigidas ao Departamento de Compliance do GBES.

### **2. Princípios de conduta do Grupo BES**

#### **2.1. Relacionamento com os Clientes**

Assegurar igualdade de tratamento a todos os Clientes, não fazendo qualquer discriminação injustificada entre eles.

Manter elevados níveis internos de competência técnica, através da prestação de um serviço de qualidade e eficiência.

Actuar com diligência, neutralidade, lealdade e discrição.

Cumprir e fazer cumprir as regras de abertura de contas de Clientes.

Facultar as informações necessárias a uma tomada de decisão esclarecida e assegurar o cumprimento escrupuloso das condições acordadas.

#### **2.2. Accionistas e Mercado**

Actuar com lealdade relativamente aos accionistas, atendendo aos seus interesses.

Garantir o rigor, a veracidade e a tempestividade da informação disponibilizada aos accionistas e ao mercado.

#### **2.3. Concorrência**

Respeitar as regras do mercado, promovendo uma concorrência leal, evitando qualquer prática que possa impedir, falsear ou restringir de modo sensível a concorrência.

#### 2.4. Colaboradores

Colocar à disposição dos Colaboradores os meios adequados para o aperfeiçoamento e actualização dos seus conhecimentos.

Avaliar o desempenho e a sua qualidade com base no mérito demonstrado e nos resultados do exercício das suas funções.

Assegurar o cumprimento de todas as regras laborais aplicáveis.

Promover o espírito de equipa e de partilha de objetivos comuns.

Respeitar e promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

#### 2.5. Fornecedores

Escolher os fornecedores com base em critérios imparciais e transparentes, sem concessão de privilégios ou favoritismos.

Evitar, sempre que possível, situações de exclusividade.

#### 2.6. Autoridades Públicas e Entidades de Supervisão

Respeitar e promover o cumprimento escrupuloso das normas legais e regulamentares aplicáveis.

Prestar às autoridades públicas e às entidades de supervisão e fiscalização toda a colaboração solicitada e exigível.

#### 2.7. Meio Ambiente e Comunidade

Adoptar e estimular a adopção das melhores práticas ambientais.

Assumir uma atitude socialmente responsável na Comunidade em geral em que se insere o Grupo Banco Espírito Santo.

Actuar de acordo com rigorosos princípios de legalidade, veracidade, objectividade, oportunidade e clareza em toda a informação prestada ao público e em toda a publicidade efectuada.

### 3. Deontologia dos Colaboradores do Grupo BES

#### 3.1. Princípios gerais de conduta

No relacionamento com Clientes, fornecedores, prestadores de serviços e concorrentes, os Colaboradores devem ser profissionais, competentes, diligentes, leais e íntegros.

Devem comportar-se, no exercício da sua actividade, de forma correcta, conscienciosa, cortês, acessível e disponível.

#### 3.2. Responsabilidade dos Colaboradores

Os Colaboradores utilizarão a sua capacidade técnica e profissional com a prudência e o cuidado adequados ao desempenho da sua actividade no Grupo, respeitando as normas e regulamentos aplicáveis. Nessa medida:

- a) Procurarão alcançar a formação profissional adequada ao melhor desempenho das suas funções;
- b) Adequarão o seu comportamento à legislação e regulamentação aplicável;
- c) Aplicarão e observarão as regras definidas no Regulamento Interno e ao nível do sistema de controlo interno;
- d) Aplicarão e respeitarão os procedimentos e normativo interno;
- e) Respeitarão as instruções internas acerca da utilização de meios informáticos e da sua segurança;
- f) Não farão um uso contrário ao que for estabelecido em normas internas do correio electrónico, telefone, acesso à Internet ou tecnologias semelhantes.
- g) Não praticarão quaisquer actividades ilegais e terminarão imediatamente com qualquer conduta ilícita praticada por Colaboradores directamente sujeitos à sua fiscalização ou direcção e no exercício das suas funções;
- h) Abster-se-ão de violar as regras em matéria de conflito de interesses, regime de informação privilegiada e defesa do mercado previstas em normas legais, regulamentares, no Código de Conduta, em Regulamentos relativos às Actividades de Intermediação Financeira ou outros normativos;
- i) Cumprirão com especial zelo as regras de abertura de contas de Clientes, garantindo em particular o correcto e completo preenchimento da documentação necessária e a adequada identificação do Cliente (incluindo o seu número de identificação fiscal) e dos seus eventuais representantes;
- j) Notificarão de imediato o Departamento de Compliance de qualquer violação actual ou potencial de leis, regulamentos ou do presente Código, em particular de factos que possam vir a ser qualificados como crime contra o mercado de valores mobiliários ou de outros instrumentos financeiros, sendo expressamente proibida qualquer retaliação contra os colaboradores que efectuem a referida notificação.

#### 3.3. Lealdade para com os Clientes

Os Colaboradores procurarão oferecer aos Clientes apenas os produtos e serviços que se adequem efectivamente às suas necessidades, esclarecendo o Cliente antecipadamente dos custos e riscos das operações a efectuar.

Os Colaboradores abster-se-ão de emitir quaisquer juízos ou considerações sobre questões de natureza jurídica, fiscal ou financeira que transcendam as informações que estão obrigados a prestar aos Clientes na comercialização dos produtos financeiros.

Os Clientes serão informados de modo claro e preciso, sempre que o solicitarem, dos pormenores das operações por si celebradas.

Os Colaboradores aplicarão sempre as tarifas de comissões em vigor, evitando a celebração de operações que visem apenas gerar comissões sem um interesse efectivo para os Clientes.

#### 3.4. Lealdade para com o Grupo

Os Colaboradores serão leais para com o Grupo, utilizando adequadamente os meios que lhes sejam postos à disposição. Em particular, os Colaboradores do Grupo:

- a) Protegerão e salvaguardarão os activos do Grupo a que tenham acesso, evitando uma sua utilização para além do que for necessário para o exercício das suas funções, actuando no sentido de minimizar os riscos da actividade;
- b) Conservarão e manterão em perfeita organização todos os elementos e documentos relacionados com a actividade profissional;
- c) Respeitarão os direitos de propriedade intelectual e os inerentes direitos de uso do Grupo com relação a projectos, programas e sistemas informáticos; equipamentos, manuais, vídeos, cd-rom's, dvd's e tecnologias semelhantes; em geral, também, todas as obras e trabalhos criados e desenvolvidos pelo Grupo, seja pela actividade do Colaborador ou da de seus colegas ou terceiros;
- d) Não utilizarão a imagem, nome ou marca do Grupo, nem invocarão a sua qualidade de colaborador do Grupo, senão para o adequado desenvolvimento da sua actividade;
- e) Abster-se-ão de utilizar a sua posição na hierarquia ou na estrutura do GBES para obter qualquer vantagem, para si próprio, para a sua família ou para quaisquer terceiros;
- f) Não utilizarão em benefício próprio oportunidades de negócio que lhes sejam apresentadas por Clientes ou fornecedores do Grupo;
- g) Não concorrerão com o Grupo.

#### 3.5. Conflitos de interesses

Noção e dever de comunicação

Ocorre um conflito de interesses sempre que um interesse privado de um Colaborador interfere ou pode interferir com o desempenho da sua actividade. O conflito de interesses impede que o Colaborador possa prestar o seu serviço com imparcialidade e objectividade.

O interesse privado do Colaborador pode ser um interesse meramente pessoal e a ele respeitante, mas também pode ser um interesse de um seu familiar ou de pessoas que lhe sejam próximas.

No caso de incorrer em situação de conflito de interesses, efectivo ou potencial, o Colaborador em causa deve comunicar de imediato tal facto ao Departamento de Compliance, que tomará as providências adequadas para resolver o conflito.

A informação referida no número anterior será tratada como confidencial e apenas poderá ser utilizada para a resolução do eventual conflito de interesses ou para efeitos de eventual procedimento disciplinar.

Apenas o Compliance Officer do GBES poderá admitir excepções ou derrogações às regras contidas no presente Código sobre conflitos de interesses.

Prevalência dos interesses dos Clientes

Em caso de conflito, os interesses dos Clientes têm prevalência sobre os interesses do Grupo e dos Colaboradores.

Conflitos de interesses com o Grupo

Os Colaboradores não participarão em qualquer operação que tenha qualquer relação com os seus interesses particulares. Em consequência, e a título meramente exemplificativo, os Colaboradores:

- a) Abster-se-ão de desenvolver relações de negócio com qualquer empresa do Grupo BES, para além da relação de clientela ou outras desde que celebradas em condições normais de mercado e previamente aprovadas pelo Compliance Officer;
- b) Não darão qualquer tratamento preferencial ou condições de trabalho privilegiadas fundadas apenas na existência de relações pessoais, familiares ou de proximidade;
- c) Não intervirão na apreciação e decisão de operações em que sejam directa ou indirectamente interessados os próprios, seus familiares ou pessoas próximas.

Conflitos de interesses com Clientes

Nenhum Colaborador aceitará, a não ser que expressamente autorizado pelo Compliance Officer, mandatos ou procurações outorgados por Clientes do Grupo.

O Grupo evitará a criação de relações de exclusividade entre Colaboradores e Clientes que possam dar azo a uma dependência pessoal ou económica ou limitar o acesso do Cliente em causa a outros Colaboradores ou canais de acesso ao Grupo.

Os Colaboradores evitarão incentivar a prática de uma operação por um Cliente de modo a beneficiar outro, a não ser que ambos conheçam as suas posições respectivas e aceitem a realização da operação.

Os Colaboradores deverão sempre informar os Clientes de quaisquer interesses que possam colidir com as suas pretensões.

Presentes, comissões ou empréstimos

É proibido aceitar qualquer tipo de remuneração ou comissão por operações efectuadas em nome do Grupo, bem como obter de outro modo proveito da posição hierárquica ocupada.

Nenhum Colaborador pode aceitar presentes, convites, favores ou benefícios semelhantes (as «ofertas»), desde que tais ofertas se relacionem com a sua actividade profissional no Grupo.

Não se incluem na referida proibição:

- a) Objectos de propaganda de escasso valor;
- b) Ofertas ou convites que não excedam os limites considerados razoáveis pelos usos sociais;
- c) Ofertas ocasionais e devidas a situações festivas (como ofertas de Natal ou por ocasião de casamento), desde que tais ofertas não sejam prestadas em numerário e o seu valor seja razoável.

Em qualquer caso, os Colaboradores deverão sempre reportar ao Departamento de Compliance, a/c do Compliance Officer:

- a) A obtenção de ofertas que suspeitem possa ter sido devidas a uma vontade de afectar a sua imparcialidade.
- b) A obtenção de ofertas de valor superior a 250 euros.

Nenhum Colaborador poderá, por si ou por interposta pessoa, solicitar a concessão de crédito, sob qualquer forma, a Clientes, fornecedores, accionistas do BES que não sejam instituições de crédito ou outros Colaboradores do Grupo.

### 3.6. Informação e confidencialidade

Os Colaboradores não podem revelar ou utilizar informações sobre factos ou elementos respeitantes à vida do Grupo ou às relações deste com os seus Clientes cujo conhecimento lhes advenha exclusivamente do exercício das suas funções ou da prestação dos seus serviços.

Este dever de sigilo profissional não cessa com o termo de funções ou serviços.

Os factos ou elementos sujeitos a segredo só podem ser revelados a terceiros, nos termos legalmente admitidos.

### 3.7. Relações com o exterior

Relações com meios de comunicação social

Os Colaboradores abster-se-ão de transmitir, por sua iniciativa ou a pedido de terceiros, qualquer notícia ou informação sobre o Grupo aos meios de comunicação social. Qualquer comunicação deve ser previamente informada e autorizada por quem para tal tiver competência, nos termos da regulamentação interna, sempre que se trate de Colaborador sem a qualidade de representante com poderes para emitir opiniões do Grupo para o exterior.

Os Colaboradores procurarão evitar a difusão de comentários ou de rumores acerca do Grupo.

Relações com autoridades públicas e com entidades de supervisão

Os Colaboradores deverão prestar, às autoridades públicas e entidades de supervisão e fiscalização toda a colaboração necessária que for solicitada e exigível, nos termos da lei.

Os Colaboradores devem notificar imediatamente o Departamento de Compliance – a/c do Compliance Officer no caso de serem, por força do exercício da sua actividade no Grupo:

- a) Sujeitos a investigação ou inquirição por qualquer autoridade estatal ou entidade reguladora;
- b) Chamados a testemunhar ou a fornecer documentos a qualquer autoridade estatal ou entidade reguladora;
- c) Constituídos Arguidos ou requeridos ou demandados em acção civil, administrativa, arbitral ou qualquer outra;
- d) Sujeitos a qualquer censura, sentença judicial, suspensão, multa, ordem para cessar e desistir ou qualquer outra sanção imposta por qualquer autoridade;
- e) Objecto de qualquer queixa escrita de Cliente ou de um pedido de indemnização judicial feito por um Cliente.

Todos os Colaboradores devem ainda notificar imediatamente o Departamento de Compliance – a/c do Compliance Officer no caso de serem:

- a) Sujeitos a qualquer processo de insolvência;

b) Sujeitos a prisão, intimação, acusação ou sentença condenatória em qualquer processo criminal. Actividades políticas e associativas

A pertença ou adesão a partidos políticos ou a instituições ou associações deve ser efectuada em termos em que fique claro a natureza pessoal da actividade.

Antes de aceitar cargos públicos, os Colaboradores devem previamente dar conhecimento do mesmo ao Departamento de Compliance – a/c do

Compliance Officer, de modo a determinar a eventual existência de incompatibilidades ou restrições.

Para efeitos deste Código, consideram-se “cargos públicos” os membros dos órgãos de soberania e os membros dos órgãos de natureza executiva da administração central, regional e local.

4. Branqueamento de capitais, abuso de informação e manipulação de mercado

4.1. Branqueamento de Capitais

O Grupo e os Colaboradores actuam no sentido de garantir o respeito das normas legais, regulamentares e internas aplicáveis à prevenção de fraudes e branqueamento de capitais

Será proporcionada aos Colaboradores a formação adequada ao reconhecimento de operações que possam estar relacionadas com o branqueamento de capitais.

Os Colaboradores com funções comerciais devem cumprir os procedimentos instituídos de identificação de Clientes e manter um acompanhamento continuado da relação do negócio, analisando as operações realizadas no decurso dessa relação e verificando a respectiva conformidade com a informação previamente obtida e com o conhecimento que têm do Cliente, atendendo, entre outros factores, a alterações significativas dos padrões de movimentação da conta e à consistência entre as transacções efectuadas e o perfil do Cliente;

4.2. Informação privilegiada / Abuso de informação

Sem prejuízo do que estiver especificamente previsto em Regulamentos relativos às Actividades de Intermediação Financeira, aos Colaboradores que disponham, por qualquer causa, de informação privilegiada, é expressamente proibido que a transmitam a alguém fora do âmbito das suas funções ou que a utilizem, designadamente que com base nessa informação, negociem ou aconselhem alguém a negociar em valores mobiliários ou outros instrumentos financeiros ou ordenem a sua subscrição, aquisição, venda ou troca, directa ou indirectamente, para si ou para outrem, antes da mesma ser tornada pública.

A informação privilegiada abrange:

a) Toda a informação não tornada pública que, sendo precisa e dizendo respeito, directamente ou indirectamente, a qualquer emitente ou a valores mobiliários ou outros instrumentos financeiros, seria idónea, se lhe fosse dada publicidade, para influenciar de maneira sensível o seu preço no mercado;

b) Os factos ocorridos, existentes ou razoavelmente previsíveis, independentemente do seu grau de formalização, que, por serem susceptíveis de influir na formação dos preços dos valores mobiliários ou dos instrumentos financeiros, qualquer investidor razoável poderia normalmente utilizar, se os conhecesse, para basear, no todo ou em parte, as suas decisões de investimento;

c) Em relação aos instrumentos derivados sobre mercadorias, toda a informação com carácter preciso que não tenha sido tornada pública e respeite, directa ou indirectamente, a um ou mais desses instrumentos derivados e que os utilizadores dos mercados em que aqueles são negociados esperariam receber ou teriam direito a receber em conformidade, respectivamente, com as práticas de mercado aceites ou com o regime de divulgação de informação nesses mercados;

4.3. Manipulação de Mercado

É absolutamente proibida a divulgação de informações falsas, incompletas, exageradas ou tendenciosas, a realização de operações de natureza fictícia ou a execução de outras práticas fraudulentas que sejam idóneas para alterar artificialmente o regular funcionamento do mercado de valores mobiliários ou de outros instrumentos financeiros.

5. Divulgação do Código de Conduta

Será dada adequada publicidade ao Código de Conduta.

No momento da aprovação do Código de Conduta e de cada alteração ao mesmo, cada Colaborador assina uma declaração atestando a recepção do Código e comprometendo-se ao seu cumprimento.

ANEXO

Serviço de Reclamações do Banco Espírito Santo

Sem prejuízo do regime legal aplicável às reclamações apresentadas às Instituições de Crédito, as reclamações dos Clientes do Banco Espírito Santo («BES») serão também dirigidas ao Departamento da Qualidade de Serviço, através de qualquer dos seguintes canais de comunicação:

- Contacto on-line (formulário);
- Site [www.bes.pt](http://www.bes.pt);

- Serviço BESnet;
- Serviço telefónico BESdirecto (707 24 7 365);
- Carta endereçada ao Banco Espírito Santo, Departamento da Qualidade de Serviço, Rua Castilho, n.º 26, 2º, 1250-069 Lisboa;
- Através de qualquer Balcão do BES.

As reclamações deverão ser apresentadas no prazo máximo de trinta dias após a ocorrência ou o conhecimento do facto objecto das mesmas.

As reclamações devem ser devidamente fundamentadas e acompanhadas de todos os elementos de que o reclamante disponha e que sejam comprovativos do facto objecto de reclamação.

As eventuais reclamações serão encaminhadas para o Departamento de Qualidade de Serviço, estrutura dotada dos devidos recursos técnicos, que é responsável pela instrução do processo e pelo seu acompanhamento até à conclusão do mesmo.

A instrução do processo compreenderá todas as diligências necessárias para a averiguação dos factos.

O BES arquivará todos os processos de reclamação recebidos no Banco durante os prazos legais.

A apresentação de uma reclamação ao BES em nada prejudica a possibilidade de reclamação do Cliente junto das entidades de Supervisão.

O BES assegurará o contacto com as entidades de Supervisão nestas matérias e manterá um registo de todas as reclamações recebidas.

## Anexo 3-Código de ética e de conduta do grupo Crédito Agrícola



# CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

DO GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

## ÍNDICE

### CAPÍTULO 1

#### Objecto, Âmbito e Objetivos

- Artigo 1º | Objecto
- Artigo 2º | Âmbito
- Artigo 3º | Objetivo

06

07  
07  
08

### CAPÍTULO 2

#### Valores e Princípios

- Artigo 4º | Missão
- Artigo 5º | Valores
- Artigo 6º | Princípios de actuação

09

10  
10  
11

### CAPÍTULO 3

#### Relação com as Partes Interessadas

- Artigo 7º | Relação com os Associados
- Artigo 8º | Relação com os Accionistas e Agrupadas
- Artigo 9º | Relação com os Investidores
- Artigo 10º | Relação com os Clientes
- Artigo 11º | Relação com os Colaboradores
- Artigo 12º | Relação com as Autoridades
- Artigo 13º | Relação com os Parceiros e Fornecedores
- Artigo 14º | Relação com a Concorrência
- Artigo 15º | Relação com as Comunidades Locais e a Sociedade em geral

13

14  
14  
14  
14  
15  
16  
16  
16  
16

## CAPÍTULO 4

### Organização Interna

17

Artigo 16º   Conflito de Interesses.....	18
Artigo 17º   Conflito de Deveres.....	18
Artigo 18º   Protecção dos Dados Pessoais.....	19
Artigo 19º   Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo.....	19
Artigo 20º   Fiscalidade.....	20
Artigo 21º   Informação e Publicidade.....	20
Artigo 22º   Propriedade Intelectual de Terceiros.....	20
Artigo 23º   Segurança dos Sistemas de Informação.....	20
Artigo 24º   Responsabilidade Social.....	21

## CAPÍTULO 5

### Normas de Conduta

22

Artigo 25º   Deveres Gerais de Conduta.....	23
Artigo 26º   Conhecimento e Cumprimento da Legislação, Regulamentos e Normativos.....	23
Artigo 27º   Sigilo e Informação Privilegiada.....	24
Artigo 28º   Realização de Operações em Nome Próprio.....	24
Artigo 29º   Regras de Utilização das Redes Sociais.....	25
Artigo 30º   Comunicação de Situações Anómalas.....	25
Artigo 31º   Ofertas.....	26
Artigo 32º   Protecção do Património.....	26

## CAPÍTULO 6

### Acompanhamento do Código

27

Artigo 33º   Compromisso como Código de Ética e de Conduta.....	28
Artigo 34º   Órgão Interno de Acompanhamento.....	28

## CAPÍTULO 7

### Disposições Finais

29

Artigo 35º   Divulgação e Publicitação.....	30
Artigo 36º   Duração e Entrada em Vigor.....	30
Artigo 37º   Revisão e Alterações.....	30

## Mensagem do Presidente do Conselho de Administração Executivo

O Grupo Crédito Agrícola é um Grupo Financeiro centenário, presente em todo o território Nacional, que tem na sua missão o contributo essencial para o desenvolvimento económico e o bem-estar das populações locais.

No cumprimento dessa missão, o Grupo Crédito Agrícola tem assentado a sua actuação num conjunto de sólidos valores que fazem parte da sua natureza e estrutura e que lhe têm permitido granjeare e garantir um crescimento sustentável e o fortalecimento da sua identidade:

### **Confiança, Proximidade, Solidez, Autonomia e Contributo para o desenvolvimento Sócio-Económico.**

O presente Código de Ética e Conduta consagra e agrega esses mesmos valores de Grupo, aprofundando o compromisso perante Associados, Clientes, Reguladores e a Sociedade em geral, valorizando e reforçando a relação existente.

O Código de Ética e Conduta exterioriza o compromisso assumido pelo Grupo Crédito Agrícola de defender uma cultura de integridade, responsabilidade, respeito e rigor, no relacionamento dos seus Órgãos Sociais e Colaboradores e nas suas mais diversas relações com terceiros.

Licínio Pina Presidente do Conselho de Administração Executivo Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

## Artigo 1º | Objecto

1. O presente Código de Ética e de Conduta, doravante designado por Código, estabelece os valores e os princípios éticos e deontológicos fundamentais que regem a actividade do Grupo Crédito Agrícola, adiante designado por Grupo CA, bem como as normas de conduta que devem ser observadas por todos os colaboradores no exercício das suas actividades.
2. Para efeitos do presente Código, o Grupo CA é constituído pela Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL, adiante designada por Caixa Central, as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, suas Associadas, adiante designadas por Caixas Agrícolas e a integralidade das Empresas Participadas, incluindo o Agrupamento Complementar de Empresas, adiante designado por ACE.
3. O presente Código é vinculativo para todas as Instituições e Empresas pertencentes ao Grupo CA, conforme disposto no artigo seguinte e nos termos e para os efeitos do disposto nos artigos 3º, nº 3, alínea e), 41º, nº 1, alínea f), e 41º, nº 2 dos Estatutos da Caixa Central.
4. Podem aderir ao presente Código todas as Entidades e Instituições relacionadas como Grupo Crédito Agrícola que se revejam nos seus Valores e Princípios.

## Artigo 2º | Âmbito

1. O presente Código aplica-se ao Grupo Crédito Agrícola nos termos definidos supra no número do Artigo 1º.
2. Para os efeitos deste Código, entende-se por colaboradores:
  - a. os membros dos órgãos sociais e estatutários de cada uma das Instituições que integram o Grupo CA;
  - b. os trabalhadores com vínculo laboral temporário, a termo ou por tempo indeterminado;
  - c. os trabalhadores em regime de prestação de serviços;
  - d. os procuradores, os representantes, os consultores e/ou qualquer pessoa singular que, em qualquer circunstância, actue em representação do Grupo CA, seja ou não em regime exclusivo, permanente ou temporário;
  - e. os colaboradores ao serviço de terceiros que sejam contratados ou sub-contratados pelo Grupo CA e/ou que actuem em nome e/ou em representação de qualquer uma das Instituições que integram o Grupo CA.

## Artigo 3º | Objetivos

1. As normas apresentadas neste Código visam:
  - a. consolidar a cultura de integridade no Grupo CA;
  - b. divulgar os valores e princípios pelos quais o Grupo CA rege as suas actividades, aumentando a transparência da actuação do Grupo CA junto das partes interessadas;
  - c. contribuir para a consolidação de uma cultura de conformidade legal e regulamentar, rigor e competência, tendo como objetivo alcançar a excelência e a eficiência económica, financeira, social e ambiental, pela adopção das melhores práticas bancárias, financeiras e de prestação de serviços.
2. Entre outros, são partes interessadas para efeitos do presente Código as Associadas, os Accionistas, os Investidores, os Colaboradores, os Clientes, os Parceiros, os Fornecedores e as Entidades de Supervisão.

## Valores e Princípios

### CAPÍTULO 2

#### Valores e Princípios

## Artigo 4º | Missão

O Grupo CA, grupo financeiro centenário, profundamente enraizado no tecido económico das diferentes regiões do país e da diáspora portuguesa, tem como missão contribuir para o seu desenvolvimento económico e para o bem-estar das populações.

## Artigo 5º | Valores

O Grupo CA norteia as suas actividades e condutas pelos valores da Confiança, da Proximidade, da Solidez, da Autonomia e do Contributo Sócio-Económico, valores estes definíveis e preconizáveis nos termos seguintes:

- **Confiança**  
"Somos fiéis aos nossos valores e princípios, procurando agir com integridade, independentemente das circunstâncias. Cumprimos os nossos compromissos e somos coerentes, tanto nas palavras como nos actos, para continuarmos a ser merecedores da confiança dos nossos Clientes e demais Partes Interessadas."
- **Proximidade**  
"Privilegiamos a descentralização dos centros de decisão, trabalhando para criar valor para os Clientes, Associados, Accionistas e Investidores, numa óptica de longo prazo, através da apresentação de soluções personalizadas e da prestação de um serviço de qualidade."
- **Solidez**  
"Adoptamos um modelo de gestão adaptado ao contexto do mercado e assente nas melhores práticas, comprometendo-nos a desenvolver a nossa actividade com elevador rigor, objectividade e transparência, promovendo junto das nossas equipas a conformidade e coerência com este compromisso."
- **Autonomia**  
"Acreditamos na cooperação assente na autonomia e na independência, com a inerente liberdade para fazer as escolhas que, em concreto, se afigurem mais ajustadas e que não comprometam a nossa necessária isenção."
- **Contributo para o desenvolvimento sócio-económico**  
"Somos tradicionalmente agentes activos no desenvolvimento das comunidades em que nos inserimos, através do investimento e do envolvimento em projectos locais, cooperando com as pessoas e as instituições para alcançar objetivos comuns, orgulhando-nos de ter, reconhecidamente, um papel social."

## Artigo 6º | Princípios de Actuação

O Grupo CA rege a sua actividade pelos princípios do Cooperativismo, da Solidariedade, da Conduta Ética, da Sustentabilidade, da Igualdade de Oportunidade e de Não Discriminação, da Transparência na Informação, da Conformidade Legal, Regulamentar e das Normas de Conduta e da Prudência na Gestão de Riscos:

- Cooperativismo

"Seguimos os princípios do cooperativismo, aplicando-os uniformemente quer nas decisões de longo prazo, quer nas actividades do dia-a-dia, assumindo o nosso compromisso para com a Comunidade e para com os Associados e apoiando-nos mutuamente, com responsabilidade, honestidade e transparência."

- Solidariedade

"Integramo-nos num papel de complementaridade, assente no princípio da solidariedade recíproca."

- Conduta ética

"Conduzimos a nossa actividade de acordo com os mais elevados padrões éticos, assentes nos valores do Grupo CA."

- Sustentabilidade

"Reconhecemos o desafio global da sustentabilidade e procuramos dar o nosso contributo assumindo o resultado do impacto das actividades do Grupo CA nos domínios económico, social e ambiental, trabalhando para o crescimento económico e o desenvolvimento das comunidades numa perspectiva de longo prazo, investindo na relação com as diferentes Partes Interessadas e procurando mitigar os impactos ambientais que resultam da nossa actividade."

- Igualdade de oportunidade e não discriminação

"Adoptamos uma política de igualdade de oportunidades, de tratamento e de não discriminação, aplicada em todas as situações e relativamente a quaisquer Partes Interessadas, particularmente no que se refere ao emprego, em sede de recrutamento, selecção, desenvolvimento e progressão na carreira, baseando as nossas decisões de gestão de recursos humanos no contributo e no mérito dos colaboradores e não em factores como a etnia, a origem, o género, a incapacidade, a cor, o credo, as condições sócio-económicas, a orientação sexual, a idade, a nacionalidade, a orientação política, entre outros."

- Transparência na informação

"Asseguramos a transparência das políticas e da informação, nomeadamente no que respeita às condições de prestação de serviços aos Clientes e à informação reportada às Entidades Reguladoras, Parceiros de Negócio e outras Partes Interessadas, incluindo a informação que se refere ao desempenho do Grupo CA."

- Conformidade legal, regulamentar e das normas de conduta

"Assentamos o nosso modelo de gestão no estrito e rigoroso cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis às nossas actividades, em conformidade com o que está estabelecido contratualmente com as diferentes Partes Interessadas e respeito pelos valores, princípios e normas de conduta com os quais nos comprometemos, tendo criado e implementado os procedimentos e mecanismos internos que garantem o cumprimento destes requisitos."

- Prudência na gestão de riscos

"Investimos num sistema de gestão de risco que garanta a estabilidade, a solvabilidade e a solidez do Grupo CA, servindo os interesses dos clientes e permitindo cumprir em permanência os compromissos com as outras Partes Interessadas, sendo que o conhecimento e a avaliação contínua que fazemos do contexto económico e das situações concretas permitem-nos mapear os riscos de gestão, de ordem económica, de natureza ambiental e/ou social e avaliar o seu impacto sobre a actividade das diferentes entidades que compõem o Grupo CA."

## Relação com as Partes Interessadas

### CAPÍTULO 3

#### Relação com as Partes Interessadas

## Artigo 7º | Relação com os Associados

1. O Grupo CA actua de forma a criar as condições para que os seus Associados possam exercer plenamente os seus direitos previstos na Lei e nos Estatutos.
2. O Grupo CA assume perante os seus Associados, para além dos deveres que decorrem da Lei e dos Estatutos, os mesmos deveres que se vinculam perante qualquer outro seu Cliente, nos termos do disposto no artigo 10º.

O exposto no artigo anterior, respeitante aos Associados aplica-se, com as devidas adaptações, aos Accionistas das Empresas Participadas e às Agrupadas do ACE.

## Artigo 9º | Deveres com os Investidores

O Grupo CA assume perante os seus Investidores o compromisso de uma gestão sã e prudente que, sem perder o foco na essencial conduta ética, lhes permita não só o retorno do seu investimento, como sobretudo sentir-se Investidor de um projecto sólido, ético, económico e socialmente útil.

## Artigo 10º | Relação com os Clientes

1. A defesa dos interesses dos Clientes assenta nas melhores práticas de mercado e implica o cumprimento das seguintes orientações:
  - a. conhecer os Clientes, no que respeita à sua situação, necessidades e perfil de risco, assegurando que as informações por eles prestadas estão devidamente protegidas e salvaguardadas;
  - b. esclarecer os Clientes, prestando-lhes informação completa, verdadeira, actual, clara e objectiva sobre os produtos e serviços do Grupo CA, riscos potenciais e consequências financeiras, garantindo que a informação não seja omissa, adulterada ou manipulada, para que os Clientes, em qualquer circunstância, possam tomar decisões informadas;
  - c. executar, com celeridade, responsabilidade e respeito absoluto pelos interesses dos Clientes, as suas instruções, assegurando que correspondem à sua vontade expressa de forma livre, sem prejuízo de se garantir, sempre e em qualquer circunstância, o cumprimento das obrigações legais, regulamentares e contratuais;
  - d. diligenciar para que a prestação de informação a Clientes, sobre produtos e serviços, seja efectuada em termos adequados às suas características, necessidade e perfil de risco, sem prejuízo do disposto no número anterior;
  - e. melhorar continuamente o desempenho, assim como a qualidade dos seus produtos e serviços;
  - f. acolher as reclamações e sugestões dos Clientes, submetendo-a a análise e a tratamento diligentes, isentos e equitativos, reconhecendo a sua importância numa perspectiva de melhoria contínua de processos e de procedimentos de actuação.
2. Os Clientes podem apresentar todas as suas sugestões, pedidos, esclarecimentos e/ou reclamações através da Linha Directa do Grupo CA, acessível pelas linhas telefónicas 808 20 60 60, 917 20 20 10, 969 85 58 40, 936 630 001, para o território nacional e 00 351 213 805 660 e 00 800 1117 1117, para o estrangeiro e pelo endereço de correio electrónico [linha directa@creditoagricola.pt](mailto:linha directa@creditoagricola.pt), sendo que todas as comunicações recebidas através desses canais de comunicação são encaminhadas para as Estruturas do Grupo CA que mais eficaz e rapidamente possam dar resposta adequada aos Clientes.
3. O Grupo CA dispõe ainda de uma Provedoria do Cliente, instalada na Rua Castilho, 233, 1099-004 Lisboa, a que os Clientes poderão, querendo, apresentar todas as suas sugestões, pedidos, esclarecimentos e/ou reclamações, que dará idêntico tratamento e seguimento ao dado pela Linha Directa do Grupo Crédito Agrícola.
4. Dispõe ainda os Clientes, em todas as agências do Grupo Crédito Agrícola, de Livro de Reclamações, bem como da possibilidade de aceder a qualquer uma das Entidades de Resolução Alternativa de Litígios, a que cada uma das Instituições que o compõem aderiu, cuja listagem, contendo a sua identificação e contactos, se encontra disponível, no sítio da internet do Crédito Agrícola, acessível em [www.creditagricola.pt](http://www.creditagricola.pt).

## Artigo 11º | Relação com os Colaboradores

1. Nas relações com os Colaboradores, o Grupo CA segue as seguintes directrizes:
  - a. promover a coesão e a confiança orientando as equipas para trabalhar para um objetivo comum;
  - b. incentivar e apoiar os Colaboradores no desenvolvimento e no aperfeiçoamento contínuo das suas competências e qualificações para potenciar o melhor desempenho do seu contributo para a organização, em termos do seu desempenho e desenvolvimento profissional;
  - c. proporcionar as melhores oportunidades de desenvolvimento profissional, actuando com transparência nas relações com os Colaboradores e rigoroso cumprimento do princípio da igualdade de oportunidades e de não discriminação;
  - d. respeitar todos os direitos dos Colaboradores consagrados na Constituição e na Lei.
2. O Grupo CA diligenciará, junto das hierarquias nas mais diversas Estruturas das Instituições que integram o Grupo, pelo conhecimento e implementação das boas práticas e condutas com vista à prevenção do assédio em contexto laboral.

## Artigo 12º | Relação com as Autoridades

1. Nas relações com as Entidades Reguladoras, com os Tribunais, com as Autoridades Judiciais, com os órgãos de Polícia Criminal e com a Administração Fiscal, o Grupo CA e, em especial, os seus Colaboradores devem, de acordo com a sua função, competência e esfera de responsabilidade, colaborar activamente e prestar toda a informação exigível em termos legais ou contratuais, com a salvaguarda, quando exista, do dever do sigilo bancário.
2. Os Colaboradores devem actuar com integridade e diligência no âmbito destes processos, disponibilizando os dados e a informação relevante de forma atempada, observando o dever de sigilo.
3. O disposto no presente artigo é igualmente aplicável nas relações com as Autoridades de Países Estrangeiros nos quais o Grupo CA opere.

## Artigo 13º | Relação com Parceiros e Fornecedores

1. Nas relações com Parceiros e Fornecedores de bens ou serviços, deve-se-á:
  - a. obedecer aos princípios da Política de Prevenção de Conflitos de Interesses do Grupo CA, bem como aos valores e princípios estabelecidos no presente Código;
  - b. adoptar processos e procedimentos de contratação transparentes, rigorosos e objetivos, respeitando os critérios definidos nos respectivos cadernos de encargos ou documento equivalente.

## Artigo 14º | Relação com a Concorrência

Nas relações com as Entidades Concorrentes agir-se-á de acordo com princípios de integridade e lealdade e no estrito cumprimento da legislação e da regulamentação aplicáveis, adoptando o Grupo CA práticas de negócio que respeitam as regras de mercado e a actuação dos Concorrentes.

## Artigo 15º | Relação com as Comunidades Locais e a Sociedade em geral

Nas relações com as Comunidades Locais e a Sociedade em geral, deve-se-á:

- a. fomentar o envolvimento do Grupo CA com as Comunidades Locais, no sentido de promover o desenvolvimento local e a aplicação dos Valores e Princípios previstos neste Código;
- b. valorizar o contributo dos projectos e iniciativas locais articulando as Instituições e Empresas do Grupo CA com as Instituições Públicas e Privadas Locais;
- c. promover Parcerias para desenvolver soluções inovadoras que, numa perspectiva de longo prazo, contribuam para a sustentabilidade da Sociedade.

## Organização Interna

### CAPÍTULO 4

#### Organização Interna

## Artigo 16º | Conflito de Interesses

1. O Grupo CA dispõe de uma robusta Política de Prevenção de Conflito de Interesses que é aplicada transversalmente a todos os Colaboradores e entidades que integram, estando a mesma disponível para consulta no site da Internet do Crédito Agrícola, acederem [www.creditoagricola.pt](http://www.creditoagricola.pt).
2. De acordo com o disposto nesse Normativo Vinculativo do Grupo CA, os Colaboradores não podem proferir decisões e/ou participar/ou intervir em deliberações das quais possa resultar benefício ou prejuízo, directo ou indirecto, financeiro ou de qualquer outra natureza para os próprios ou para pessoas ou entidades com eles relacionadas, conforme definidas na referida Política.
3. Os Colaboradores não podem participar nos procedimentos que antecedam as decisões referidas em 2. e não podem igualmente ter acesso a qualquer informação relativa aos mesmos antes que estejam encerrados e as decisões finais tomadas.
4. A Política de Prevenção de Conflitos de Interesses do Grupo CA define as orientações relativas a esta matéria que devem ser seguidas por todos os colaboradores, que deverão igualmente assegurar a entrega e actualização permanente da Declaração de Actividades de Interesses nas outras Actividades.

## Artigo 17º | Conflito de Deveres

Sempre que um Colaborador seja confrontado com uma ordem de um seu superior hierárquico que conflite com qualquer disposição normativa, legal, regulamentar e/ou interna, em vigor na Instituição, deverá, de imediato, comunicar-lhe a existência desse conflito e, caso permaneça a ordem conflituante, abster-se de praticá-la, comunicando-o à Comissão de Ética e ao responsável pela função de Auditoria Interna da Instituição.

## Artigo 18º | Protecção dos Dados Pessoais

O Grupo CA, em sede de protecção de dados pessoais, assume os seguintes deveres e práticas:

- a. a recolha de dados apenas é efectuada para finalidades determinadas, explícitas e legítimas, sendo que, em qualquer circunstância, os dados pessoais recolhidos serão sempre adequados, pertinentes e limitados a estritamente necessário para o cumprimento das referidas finalidades;
- b. o seu tratamento é efectuado de forma lícita, leal e transparente em relação ao respectivo titular, não podendo ser tratado de forma incompatível com as finalidades para as quais foram recolhidos;
- c. os dados pessoais devem ser exactos e deverão ser actualizados pelo seu titular sempre que necessário, devendo ser tomadas as medidas adequadas para que os dados inexactos sejam apagados ou rectificados sem demora.
- d. a conservação dos dados pessoais deve ser efectuada de forma a que permita a identificação dos titulares dos dados apenas durante o período necessário para a prossecução das finalidades para as quais são tratados;
- e. no tratamento dos dados pessoais deve ser garantida a sua segurança, incluindo a protecção contra o seu tratamento não autorizado ou ilícito e contra a sua perda, destruição ou danificação acidental;
- f. os Colaboradores autorizados a tratar dados pessoais devem respeitar a confidencialidade e integridade desses dados, tendo uma responsabilidade acrescida na protecção de essa informação, só podendo e devendo tratar os dados para efeitos de cumprimento de obrigações de natureza laboral, comercial, fiscal, legal ou regulamentar do Grupo CA e/ou para dar cumprimento a instruções e/ou pedidos legítimos dos titulares dos dados.

## Artigo 19º | Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo

1. O Grupo CA actua, no termos do disposto na lei e na regulamentação, com vista a prevenir e combater a utilização do sistema financeiro para efeitos de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.
2. O Grupo CA dispõe de um Normativo Interno aplicável transversalmente e a cuja observância todos os Colaboradores estão obrigados, contendo todos os procedimentos e caminhos a serem adoptados com vista a dar cumprimento aos deveres consagrados na lei e na regulamentação, designadamente em sede de comunicar às autoridades competentes a realização de operações que suscitam suspeitas.
3. Os Colaboradores estão pois na observância rigorosa daquele Normativo Interno aptos a detectar situações que potencialmente possam configurar branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo e informar os respectivos superiores hierárquicos sobre as operações realizadas e/ou a realizar que, pela sua natureza, montante e/ou características, possam indiciar a utilização de valores provenientes de actividades ilícitas, de acordo com as normas internas sobre Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo em vigor no Grupo CA.

## Artigo 20º | Fiscalidade

Os serviços prestados a Clientes e outras Partes Interessadas, bem como as operações realizadas com Clientes, deverão respeitar integralmente o disposto na lei e na regulamentação em vigor em matéria tributária.

## Artigo 21º | Informação e Publicidade

1. O Grupo CA disponibiliza informações sobre o desempenho das suas actividades de acordo com os princípios da conduta ética e da transparência.
2. A informação relacionada com produtos e serviços disponibilizados pelo Grupo CA é actual, imparcial, clara e transparente, sendo elaborada e publicitada de forma que possa ser facilmente entendida pelo Cliente, visando o privilegiando a tomada de decisões esclarecidas.

## Artigo 22º | Propriedade Intelectual de Terceiros

1. O Grupo CA dispõe de mecanismos internos para assegurar o respeito e a protecção da propriedade intelectual dos seus Clientes, Parceiros e de outras entidades com quem se relaciona.

# CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

DO GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

- O Grupo CA garante que os projectos, programas, sistemas e outros trabalhos sujeitos a propriedade intelectual que sejam confiados a qualquer entidade dele integrante são tratados com confidencialidade, exceptuando-se as situações em que a divulgação seja autorizada pelos proprietários e/ou seja exigida legal, judicial e/ou administrativamente.

## Artigo 23º | Segurança dos Sistemas de Informação

- Em sede de protecção e preservação da segurança dos sistemas de informação do Grupo CA, os Colaboradores devem:
  - conhecer e cumprir as normas relativas à utilização de meios informáticos;
  - não partilhar os seus dados de acesso, uma vez que os mesmos são considerados pessoais e intransmissíveis;
  - alterar a sua password ou solicitar a sua alteração sempre que considerarem que a mesma foi utilizada indevidamente ou é do conhecimento de terceiros;
  - respeitar os níveis de acesso à informação conferidos aos Colaboradores, que estão relacionados com a complexidade e abrangência das funções exercidas;
  - cumprir as normas e regulamentos dos Fornecedores de tecnologia de informação, incluindo os que integram o próprio Grupo CA;
  - não adoptar comportamentos que possam colocar em risco a segurança e o bom funcionamento dos sistemas de informação do Grupo CA;
  - utilizar com zelo e responsabilidade os sistemas de informação e equipamentos associados que lhes sejam disponibilizados.

## Artigo 24º | Responsabilidade Social

O Grupo CA, enquanto Grupo socialmente responsável, procura contribuir para o desenvolvimento sustentável respeitando os princípios de actuação que adopta no desenvolvimento da sua actividade em relações com as suas Partes Interessadas, de forma a criar valor a longo prazo para o Grupo CA, para os seus Colaboradores, para os seus Clientes e para as Comunidades em que está inserido.

## Normas de Conduta

### CAPÍTULO 5

#### Normas de Conduta

##### Artigo 25º | Deveres Gerais de Conduta

- Os Colaboradores deverão assumir, como padrões de comportamento a adoptar em todas as situações profissionais quer para com o Grupo CA, quer para com os seus Colegas de todo o Grupo, os valores de lealdade, de integridade e de honestidade.
- No desempenho das suas funções profissionais, os Colaboradores devem cumprir com zelo, ordem, diligência e competência profissional as responsabilidades que lhes estejam atribuídas, cumprindo os deveres consagrados na legislação aplicável, designadamente no Regime Geral de Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), nas Guidelines da EBA e na Legislação laboral.
- O exercício das funções de cada Colaborador do Grupo CA deverá garantir aos seus Clientes uma resposta rigorosa, oportuna e completa às solicitações apresentadas, conforme disposto no artigo 10º.
- A apresentação pessoal dos Colaboradores deve ser cuidada e profissional, constituindo um factor determinante na imagem e credibilidade do Grupo CA, sendo especialmente relevante nos Colaboradores que exercem funções de elevada responsabilidade e/ou que contactam directamente com os Clientes, quer a público em geral, sendo, como são, o rosto do Grupo CA.

##### Artigo 26º | Conhecimento e Cumprimento da Legislação, Regulamento e Normativos

Os Colaboradores devem conhecer, ler, compreender e cumprir as Políticas, Normas, Normativos, Processos, Procedimentos e outros Regulamentos Internos em vigor no Grupo CA, bem como conhecer e cumprir os normativos legais e/ou regulamentares que se apliquem às funções que exercem, de forma a garantir uma prestação de serviço informada e de qualidade quer aos Clientes, quer a qualquer terceiro que se lhe dirija.

#### Artigo 27º | Sigilo e Informação Privilegiada

1. Sem prejuízo das normas relativas ao dever de segredo bancário, a informação a que os Colaboradores têm acesso no âmbito das suas funções, bem como os assuntos relacionados com o Grupo CA que não sejam do domínio público, não podem ser divulgadas a terceiros ou utilizadas em benefício próprio ou de outrem, por constituir informação confidencial do Grupo CA.
2. Para manter o sigilo e a confidencialidade sobre tais dados e informações, os Colaboradores, devem:
  - a. aceder apenas à informação para a qual estão autorizados ou de que necessitam no âmbito do desenvolvimento das suas funções;
  - b. facilitar o acesso à informação apenas aos Colegas que dela necessitam ou que estão autorizados a aceder à mesma no âmbito das funções e responsabilidades que lhes estão atribuídas;
  - c. reservar e proteger a informação que seja transmitida a terceiros, à excepção dos que estejam vinculados por acordos de confidencialidade ou outros instrumentos de protecção da informação ena medida em que estejam;
  - d. partilhar informação externamente apenas por quem tenha formalmente atribuída essa responsabilidade ou mediante autorização expressa de quem tenha poderes para o efeito, não podendo partilhar informação confidencial em contexto formal ou informal, reuniões com terceiros, seminários, conferências, ambiente familiar ou outros contextos;
  - e. abster-se em absoluto de recomendar, aconselhar ou desaconselhar operações financeiras ou outras directamente relacionadas com a sua actividade, em virtude do conhecimento privilegiado que obtenha sobre circunstâncias relevantes para a mesma, não podendo igualmente usá-lo em seu próprio benefício.

#### Artigo 28º | Realização de Operações em Nome Próprio

1. Sem prejuízo do disposto na Política de Prevenção de Conflitos de Interesses, na realização de operações em nome próprio, quando aplicável:
  - a. os Colaboradores com perfil de acesso à movimentação de contas através do sistema informático interno estão impedidos de processar movimentos nas contas em que figurem como titulares, procuradores ou representantes ou das quais sejam beneficiários ou herdeiros;
  - b. os Colaboradores com perfil de acesso ao carregamento de limites de crédito em contas através do sistema informático interno estão também impedidos de carregar limites de crédito em contas em que figurem como titulares, procuradores ou representantes ou das quais sejam beneficiários ou herdeiros.
2. A excepção às regras definidas no número anterior deve ser expressamente autorizada e documentada pelos superiores hierárquicos no documento de suporte à operação.

#### Artigo 29º | Regras Gerais de Utilização das Redes Sociais

1. Os Colaboradores deverão, no que se refere à utilização de redes sociais por forma a proteger o Grupo CA de potenciais efeitos adversos, obedecer às seguintes regras de conduta:
  - a. abster-se de realizar publicações durante o horário de trabalho, utilizando dispositivos próprios e/ou do Grupo CA, excepto se essa actividade fizer parte das suas funções;
  - b. reflectir, antes de publicar, sobre o conteúdo das publicações que pretendem fazer e o impacto das mesmas a nível profissional e a imagem do Grupo CA;
  - c. não publicar informação confidencial ou interna sobre o Grupo CA, respeitando o sigilo profissional;
  - d. assumir um comportamento de honestidade e respeito, opondo-se à discriminação, designadamente entre outros factores, em função de origem, etnia, cor, raça, credo, sexo, género ou convicções políticas;
  - e. respeitar os direitos de autor, marcas e publicidades que protegem conteúdos;
  - f. utilizar linguagem adequada e apropriada;
  - g. zelar pela sua imagem e pela imagem do Grupo, não publicando mensagens que possam ser consideradas ofensivas, difamatórias ou falsas que instiguem à violência.
2. Sem prejuízo do respeito que é devido ao direito constitucional de liberdade de expressão e que o Grupo CA respeita, o disposto na alínea b) do número anterior aplica-se às publicações que o Colaborador efectuar fora do seu horário de trabalho, as quais, sendo pessoais e da sua exclusiva responsabilidade, sempre poderão ter impacto na imagem do Grupo CA que, na qualidade de Colaborador, pertence.

#### Artigo 30º | Comunicação de Situações Anómalas

1. Os Colaboradores que se confrontem com situações anómalas devem reportá-las de imediato.

# CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

DO GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

2. São situações anómalas, para efeitos do número anterior, todo e qualquer facto e toda e qualquer situação que constitua como uma violação do disposto no presente Código.
3. A comunicação de situações anómalas deve pautar-se por um comportamento responsável, devendo o colaborador identificar a situação e reportar a necessária e devidamente fundamentada e reportada.
4. O reporte deverá ser efectuado através de mensagem de correio electrónico para o endereço [etica@creditoagricola.pt](mailto:etica@creditoagricola.pt), ao qual só a Comissão de Ética.
5. O Grupo CA assegura, nos termos do nº4 do Artigo 34º, a confidencialidade das mensagens recebidas na caixa de correio indicada no número anterior.
6. A Comissão de Ética, que é o órgão interno responsável por analisar e dar seguimento às situações anómalas detectadas e reportadas, está obrigada ao dever de confidencialidade de qualquer comunicação, como disposto no artigo 34º.
7. A comunicação efectuada não pode ser utilizada em qualquer circunstância para efeitos de natureza laboral, designadamente para instruir processos disciplinares, retaliar e/ou discriminar o Colaborador que a enviou.

## Artigo 31º | Ofertas

1. No âmbito da sua actividade profissional, os colaboradores deverão apenas aceitar ou oferecer presentes que possam ser enquadrados em condutas e práticas adequadas e sejam conformes aos usos e costumes e aceitos socialmente ou que estejam previstos em políticas de pessoal ou de incentivos aplicáveis.
2. A Política de Prevenção de Conflitos de Interesses do Grupo CA, para a qual se remete, estabelece as regras implementadas no Grupo CA, no domínio de recebimento de ofertas.

## Artigo 32º | Protecção do Património

1. Os activos do Grupo CA devem ser aplicados exclusivamente no âmbito das suas actividades empresariais e para a prossecução da sua missão, pelo que a sua utilização para fins pessoais, deverá ser expressamente autorizada.
2. Os activos do Grupo CA que integram o seu património incluem, mas não se limitam, a tempo de trabalho, equipamentos, sistemas de comunicação e informação, software, frota automóvel, material de escritório, informação de gestão, entre outros recursos.
3. As políticas, procedimentos, metodologias de trabalho, instruções de trabalho, bases de dados, projectos internos e conhecimento desenvolvidos no âmbito do Grupo CA são, igualmente, parte integrante do seu património.
4. A protecção e a conservação do património físico e intelectual fazem parte das responsabilidades dos Colaboradores, devendo estes promover o uso eficiente desses recursos e não permitir a sua utilização abusiva por Terceiros.
5. Os Colaboradores devem ainda respeitar e fazer respeitar a Terceiros, todas as normas internas relacionadas com o acesso físico e/ou digitais.

## Acompanhamento do Código

### Artigo 33º | Compromisso com o Código de Ética e de Conduta

1. O Código de Ética e de Conduta representa o compromisso do Grupo CA e dos seus Colaboradores com a ética e integridade, vinculando os mesmos aos padrões de conduta que nele constam.

# CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

DO GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

2. A aceitação formal deste documento materializa o compromisso ético de cada pessoa, sendo que a mera circunstância de não ter havido uma qualquer vinculação formal ao documento não isenta o Colaborador do seu cumprimento enquanto mantiver o seu vínculo para o Grupo CA.

## Artigo 34º | Órgão Interno de Acompanhamento

1. O órgão interno de acompanhamento do Código de Ética e de Conduta é a Comissão de Ética.
2. A Comissão de Ética tem um canal de comunicação próprio que funciona através do seguinte endereço de correio eletrónico: [etica@creditoagricola.pt](mailto:etica@creditoagricola.pt).
3. Sem prejuízo do disposto no artigo 30º, através deste canal de comunicação poderá a Comissão de Ética ser consultada por qualquer Colaborador ou Terceiros sobre a matéria regulada neste Código.
4. Apenas a Comissão de Ética acede à informação e às comunicações recebidas na quele endereço, estando, qualquer um dos seus membros, obrigado ao dever de confidencialidade.
5. A Comissão de Ética é constituída por um número ímpar de membros, sendo um deles, enquanto representante das Caixas Agrícolas, designado pelo Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central e os restantes designados de entre os Colaboradores da Direcção de Acompanhamento e Supervisão, da Direcção de Compliance e da Direcção Central de Recursos Humanos da Caixa Central, pelo seu Conselho de Administração Executivo.
6. O funcionamento da Comissão de Ética encontra-se definido em Regulamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração Executivo da Caixa Central.

## Disposições Finais

---

### Disposições Finais

## Artigo 35º | Divulgação e Publicitação

O Código será publicado e divulgado, internamente, na intranet do GCA (CAIS) e, externamente, no sítio de internet do GCA, acessível através de [www.creditoagricola.pt](http://www.creditoagricola.pt).

## Artigo 36º | Duração e Entrada em Vigor

O Código entra em vigor na data da sua publicação no CAIS e tem duração indeterminada.

## Artigo 37º | Revisão e Alterações

1. Compete ao Conselho de Administração Executivo da Caixa Central efectuar, periodicamente, a revisão do Código.
2. Toda e qualquer alteração ao Código será obrigatória e exclusivamente efectuada e aprovada pelo Conselho de Administração Executivo da Caixa Central, precedida de parecer do Conselho Geral e de Supervisão da Caixa Central.