



A ÉTICA NOS NEGÓCIOS

■ **MARIA CECILIA COUTINHO DE ARRUDA.**

Professora de Ética em Marketing do Departamento de Mercadologia da EAESP/FGV.

Quando se estuda a vida de grandes empresários, com freqüência se observa que essas pessoas são dotadas de uma natureza profundamente espiritual. Em contrapartida, os homens de negócios que não primam pela honestidade e moralidade em sua atuação, cedo se tornam conhecidos por suas deficiências, e seu prestígio pode ser mais drasticamente abalado do que aconteceria em outras profissões.

Numa época em que se fala muito, mas se concretiza pouco a respeito dos direitos humanos, é de estranhar que os empresários sérios e honestos

tenham ser classificados como "corretos" o suficiente para que sejam afastados da classe porque não fizeram as concessões morais "necessárias". Admiti-las, num maior ou menor grau, parece ter-se convertido num sinal de *status* na classe, e é pena que tantos homens de negócios dependam desse tipo de aprovação para desempenhar suas funções com um relativo sucesso.

ESTADOS UNIDOS: A NECESSIDADE DA ÉTICA EMPRESARIAL

Na década de 60, o Prof. Baumhart, um dos pioneiros da Ética Aplicada aos Negócios, realizou nos Estados Unidos uma pesquisa junto a 2000 empresários de várias filiações religiosas e ideológicas. Concluiu que existia uma necessi-

dade imperiosa de humanização da tecnocracia dominante.

Mais de vinte anos depois, no mesmo país, a Touche Ross pesquisou 8180 executivos, e concluiu que o declínio das instituições culturais e sociais colabora para a destruição da ética nos negócios. A avidez por lucros a curto prazo se pronunciou entre os respondentes com menos de 45 anos de idade, causando uma preocupação com respeito às novas gerações de empresários que vêm se formando.

No esforço de conseguir que a cultura das empresas fosse cada vez mais competitiva, negligenciaram-se alguns princípios importantes, fundamentados nas leis e na ética. As tensões que surgiram entre as organizações e os interesses individuais se baseavam no desrespeito aos valores, aos direitos individuais e ao desenvolvimento moral dos funcionários. Assim, fortes distorções de comportamento começaram a ocorrer, quando o dinheiro passou a significar poder, a ponto de corromper o que fosse, para se tornar absoluto. A ambição teria superado a honestidade, o bom-senso, a ética.

Um recente escândalo financeiro envolvendo dois jovens empresários, ex-alunos da Harvard Business School, motivou John S.R. Shad, da Bolsa de Valores de Nova York, a doar US\$ 30 milhões para aprimorar e intensificar o ensino de ética naquela escola, atribuindo-lhe *status* mais elevado entre as disciplinas de maior importância no currículo. A filosofia moral, a economia e as ciências sociais mesclam-se, na tentativa de orientar os valores a serem enfatizados nos mais de 200 cursos de Ética nos Negócios hoje ministrados nos Estados Unidos.

EUROPA: A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Na Europa, a preocupação social dos estudantes e empresários, fruto de uma visão humanista do homem, leva-os a compreenderem a ética aplicada aos negócios com certa facilidade. Quando o estudo ou o treinamento passa para o campo da ética individual, a resistência aumenta, pois implica em mudança de conduta, e esta disposição não é encontrada com tanta frequência. O europeu normalmente se mostra muito aberto para discutir problemas de ordem ética, tem uma formação filosófica básica que o habilita para isso, tem idéias claras sobre os temas em questão, e chega intelectualmente a soluções profundas. Custa-lhe apenas a decisão de mudar sua forma de ser, quando necessário.

O rápido desenvolvimento tecnológico, o desemprego que persiste, e a crescente concorrência internacional são alguns dos temas de maior preocupação no mundo dos negócios da Europa, nos dias atuais. A dimensão ética está sempre presente, pois tais desafios envolvem decisões e ações humanas. A complexidade dos assuntos tem reunido com frequência empresários e acadêmicos de toda a Europa para discussões que visam a unir as responsabilidades éticas e a eficácia empresarial.

Os conflitos e as soluções éticas para a questão das convicções pessoais em face das solicitações da empresa são objeto de estudo constante em seminários e congressos internacionais europeus. O papel ético da alta administração e a atribuição de poder às pessoas, como fim ou meio, são pontos de debate em vários países da Europa Ocidental.

São conhecidos casos reais de empresas públicas e privadas em várias nações, por constituírem testemunhos positivos de que a ética e o sucesso são compatíveis. Este enfoque atribui credibilidade ao estudo da Ética nos Negócios na Europa, pois empresários de renome não hesitam em expor, com clareza e profissionalismo, a trajetória percorrida e o êxito final.

Nos últimos anos, tanto nos Estados Unidos como na Europa, novas abordagens foram introduzidas na discussão da Ética nos Negócios, com base na relação da empresa com o meio-ambiente. Os tópicos variam desde o impacto da organização sobre a preservação do verde, os direitos da natureza e das futuras gerações, até a polêmica do desenvolvimento econômico. Novas perspectivas e novos procedimentos têm surgido do debate.

BRASIL: UMA PREOCUPAÇÃO EMERGENTE COM A ÉTICA EMPRESARIAL

No Brasil, considerado atualmente um dos países mais corruptos do mundo, a problemática não parece de pouca monta. A falta de credibilidade em relação a inúmeras ocupações, posições e profissões cresce com rapidez, e o mundo empresarial não se exclui desta questão. Numa tentativa de reforçar padrões morais de comportamento, latentes em grande número de jovens brasileiros, faz-se necessário e urgente aprofundar-se nos sistemas éticos de análise dos negócios.

Tem-se notado, no Brasil, um certo sentimento de respeito humano, quando profissionais de negócios se pronunciam a propósito de ética, ou mesmo de responsabilidade social, em suas atividades. Na prática, quando se fala em ética, é comum que os empresários peçam guias, livros-textos ou meia dúzia de regras para serem seguidas.

Considerando tudo isso extremamente válido, corre-se o perigo, no entanto, de que certos comportamentos sejam entendidos como convencionais, e que as causas reais sejam esquecidas.

Os problemas clássicos, como a intromissão na privacidade das famílias com a venda porta-a-porta, a forte pressão persuasiva para que as pessoas comprem, a aceleração da obsolescência dos produtos para que sejam substituídos rapidamente por novos modelos ou estilos, e os apelos que reforçam as compras por motivos de materia-

lismo, hedonismo, consumo supérfluo e outros, parecem não poder ser equacionados apenas com códigos de ética ou livros-texto em cada campo.

O presente trabalho, que não tem a pretensão de ser completo, indica que existem publicações sobre Ética nos Negócios em volume suficiente — embora pouco divulgadas e/ou distribuídas — para formar boas gerações de administradores. A dificuldade de aplicação dos princípios demanda que se pense, pesquise, ensine e publique mais sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

■ Heraldo Vasconcellos.

Chefe do Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV

Observações

■ A pesquisa foi realizada no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV, e as referências bibliográficas foram organizadas em ordem alfabética, dentro de cada ano de publicação (os anos aparecem em ordem cronológica decrescente, abrangendo o período de 1971 a 1989). Os textos desta bibliografia estão disponíveis no acervo da Biblioteca.

1989

01. ETHICS and management education: a workshop on curriculum integration. *Harvard Business School Bulletin*, 65(2):36-47, Apr. 1989.

Especialistas no campo da ética comercial vêm convencendo a Harvard Business School a discutir modos pelos quais o ensino de ética pode vir a ser incluído no curriculum do MBA.

1988

02. BARNETT, S. Ethics on rebound. *Advertising Age*, 59:50, Apr. 18, 1988.

A relação qualidade-ética está na mente dos gerentes e funcionários das empresas, assegurando-lhes o sucesso nos próximos dez anos, como pioneirismo.

03. BUSINESS ethics: schools for scandal. *The Economist*, 306:72-3, Jan. 09, 1988.

A dotação de significativo valor à Harvard Business School para o ensino de ética indica a crescente necessidade dos cursos especializados neste assunto.

04. DRAKE, E. & DRAKE, B.H. Ethical and legal aspects of managing corporate cultures. *California Management Review*, 30: 107-23, Winter 1988.

Desenvolvem-se quatro recomendações para a direção das empresas, no esforço de minimizar tensões que surgem entre a organização e os interesses individuais.

05. ETHICAL standards seen as good for business, *Journal of Accountancy*, 165: 18+, Apr. 1988.

Uma pesquisa da Touche Ross, junto a 8180 respondentes, mostra que o declínio das instituições culturais e sociais colabora para a destruição da ética nos negócios nos Estados Unidos.

06. FERRELL, O.C. & SKINNER, S.J. Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25: 103-9, Feb. 1988.

É examinada a relação entre estrutura burocrática e comportamento ético em empresas de pesquisa, subcontratantes de dados e departamentos de pesquisa de empresas.

07. MAGNET, M. Ethics and the master of the universe. *Fortune*, 118:55, Oct. 10, 1988.

Ocorrem distorções de comportamento quando o dinheiro é considerado poder, a ponto de romper o que for, para se tornar absoluto.

08. ONDE está a ética? *Jornal Opinião*, II(4):8, 16.08.88.

A dimensão do problema da ética na vida acadêmica e profissional dos economistas e administradores de empresas leva à necessidade do estudo da Ética nos Negócios.

09. YES, business and ethics do go together. *Business Week*, :56, Feb. 15, 1988.

O autor entende que a liderança ética parte menos da orientação da empresa que das pessoas nela empregadas. São necessárias uma cultura e uma pressão dos pares, para indicar-se o que é aceitável e por quê.

1987

10. ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. O consultor de ética. *O Estado de São Paulo*, 05.09.87, p.2 (Caderno de Empresas).

O consultor de ética, dentro ou fora da empresa, é um profissional contratado como guia consciencioso, conhecedor das questões morais e sociais que dizem respeito aos consumidores e ao público em geral.

11. ----- . Ética e economia doméstica. *O Estado de São Paulo*, 09.01.87, p.3 (Caderno de Empresas).

O consumismo das mães de família traduz-se na aquisição de bens e serviços de acordo com uma hierarquia de valores.

Cabe aos produtores a responsabilidade de conhecê-la e respeitá-la, ao definirem seus níveis de oferta, tanto em termos de qualidade como de quantidade.

12. ----- . Ética e interesses legítimos. *O Estado de São Paulo*, 05.11.87, p.2 (Caderno de Empresas).

A ética, no que tange aos interesses legítimos dos empregados, não tem reflexo só sobre o seu desempenho profissional, mas tem como consequência o bem da empresa como um todo, e não apenas a sua imagem.

13. ----- . Ética na política de promoções. *O Estado de São Paulo*, 05.08.87, p. 2 (Caderno de Empresas).

A política de promoções deve estimular o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários. Com a ética, evitam-se preconceitos, favoritismos e outros comportamentos que incentivam a discriminação.

14. ----- . O valor ético de um anúncio de propaganda. *O Estado de São Paulo*, 31.01.87, p.3 (Caderno de Empresas).

A responsabilidade dos empresários que difundem e financiam a propaganda não-ética é maior do que a dos fabricantes, pois é por meio da publicidade que determinado produto ou serviço é percebido.

15. CONFERENCE profiles white collar crime. *Journal of Accountancy*, 164:183-4, Nov. 1987.

A função de auditoria deve estar ligada ao planejamento de ética da empresa, para prevenir crimes financeiros.

16. GIFFORD, J.B. & NORRIS, D.G. Research note: ethical attitudes of retail store managers: a longitudinal analysis. *Journal of Retailing*, 63: 298-311, Fall 1987.

À medida que se evidencia um declínio progressivo da ética na sociedade, os varejistas aumentam sua preocupação com a percepção e as práticas éticas.

17. LITZINGER, W.D. & SCHAEFER, T.E. Business ethics bogeyman: the perpetual paradox. *Business Horizons*, 30:16-21, Mar./Apr. 1987.

Apesar do cinismo e da zombaria que sofrem os empresários éticos, seus negócios tendem a crescer a longo prazo, enquanto os demais tenderão a perecer, por sua própria falta de escrúpulos.

18. MIDDLE managers most likely to be unethical. *Management Accounting*, 69:10, Dec. 1987.

Uma pesquisa da revista *Personnel Journal*, realizada junto a executivos de recursos humanos nos Estados Unidos, indicou que gerentes de 40 a 45 anos são os que mais se inclinam para atividades não-éticas.

19. MIHALEK, P.H. et alii. Ethics and management accountants. *Management Accounting*, 69(6):34-6, Dec. 1987.

Uma pesquisa indica as pressões que os contadores em cargos gerenciais sofrem para manipular resultados financeiros.

20. ROBIN, D.P. & REIDENBACH, R.E. Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application. *Journal of Marketing*, 51(1):44-58, Jan. 1987.

A responsabilidade social e as principais tradições da filosofia moral não podem se distanciar da prática do marketing. As empresas devem impor-se limites éticos, para que haja respeito e justiça no trato com os funcionários.

21. WORRIED enough to reform? *Sales and Marketing Management*, 139:33, Sept. 1987.

O uso abusivo e inconveniente do telemarketing provocou retração no mercado consumidor, nos Estados Unidos. Foram criados um código de ética e um programa para monitorar a indústria de telemarketing.

1986

22. ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *Ética na administração de marketing: um estudo exploratório no campo da comunicação e conceito de produtos, serviços e idéias*. São Paulo, USP, 1986, 331p. (Tese de Doutorado - USP/FEA).

O estudo e a pesquisa visam a verificar a não-existência de um comportamento ético em muitos profissionais de marketing, sobretudo publicitários.

23. ----- A ética da política econômica. *O Estado de São Paulo*, 04.12.86, p.3 (Caderno de Empresas).

A função de bem-comum, parte da responsabilidade moral da pessoa humana, implica que o Estado, como comunidade, carregue com ele a dignidade dos seres morais.

24. ----- A ética e a educação do consumidor. *O Estado de São Paulo*, 20.12.86, p.3 (Caderno de Empresas).

Eticamente, o consumo se fará conforme uma hierarquia de necessidades e valores, de acordo com os fins existenciais do homem. A educação do consumidor o levará a conhecer essa hierarquia, para que possa decidir sobre suas compras, com liberdade e justiça.

25. ----- Os limites éticos da atividade profissional. *O Estado de São Paulo*, 06.11.86, p.3 (Caderno de Empresas).

Os homens de negócios que não primam pela honestidade e moralidade em sua atuação, cedo se tornam conhecidos por suas deficiências, e seu prestígio pode ser mais drasticamente abalado do que aconteceria em outras profissões.

26. ----- A ética dos amigos. *O Estado de São Paulo*, 31.10.86, p. 3 (Caderno de Empresas).

Uma conduta correta não depende só das circunstâncias. Cada caso pode e deve ser estudado de forma isolada, mas permanece o princípio ético que refuta o argumento: sou obrigado a atuar assim, "porque os amigos ou os concorrentes o fazem".

27. ----- A ética da equipe. *O Estado de São Paulo*, 19.11.86, p.3 (Caderno de Empresas).

Difícilmente se atinge a eficácia administrativa sem uma equipe coesa. O administrador tem o dever e, portanto, o direito moral de zelar pelo bom funcionamento do trabalho em equipe.

28. ----- Ética, muito além do congelamento de preços. *O Estado de São Paulo*, 14.11.86, p.3 (Caderno de Empresas).

A ética da fixação de preços fundamenta-se em princípios mais profundos que o simples congelamento. O conflito entre equidade e incentivos deve confluir para uma solução de meio termo aceitável.

29. ----- A ética num país corrupto. *O Estado de São Paulo*, 12.12.86, p.3 (Caderno de Empresas).

Fugir da análise ética da gestão empresarial ou governamental, seja em sua vertente política, seja

na econômica, é omitir-se em algo de muita monta: a responsabilidade como cidadãos e como profissionais.

30. GELLERMAN, S.W. Why good managers make bad ethical choices. *Harvard Business Review*, 64:85-90, July/Aug. 1986.

O autor apresenta exemplos extremos de empresas que, por sua conduta não-ética, foram levadas ao fracasso. Sugere uma auditoria interna e controles planejados pela alta administração da empresa.

31. VOGEL, D. The study of social issues in management: a critical appraisal. *California Management Review*, 28:142-55, Winter 1986.

As questões sociais na gerência têm-se polarizado entre a relação empresa-sociedade ou a interação empresa-governo.

Aborda a importância das premissas ideológicas que informam a pesquisa e o ensino.

1985

32. FERRELL, O.C. & GRESHAM, L.G. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3):87-96, Summer 1985.

Na literatura teórica sobre Ética em Marketing não existe um modelo integrado que esclareça e sintetize as múltiplas variáveis que explicam como os homens de marketing decidem ética ou não-eticamente.

33. PASTIN, M. Business ethics, by the book, *Business Horizons*, 28:2-6, Jan./Feb. 1985.

Acadêmicos têm-se dedicado à Ética nos negócios, nos Estados Unidos e fora. É apresentado um resumo de muitas publicações sobre esse tema, ressaltando as vantagens para o profissional, para o professor e para a empresa.

1984

34. ANDREWS, K.R. Difficulties in overseeing ethical policy. *California Management Review*, 26:133-7, Summer 1984.

As intenções da empresa com respeito aos empregados, acionistas e à comunidade exigem da alta administração considerações sobre valor e responsabilidade social, onde aparecem as questões éticas.

35. FRITZSCHE, D.J. & BECKER, H. Linking management behavior to ethical philosophy - an investigation. *Academy of Management Journal*, 27:166-75, Mar. 1984.

O estudo da Ética nos Negócios ficou prejudicado porque carece de bases teóricas, restringindo-se apenas à pesquisa empírica.

36. HEEREMA, D. The Cathedral and the parish. *Business Horizons*, 27:2-6, May/June 1984.

Dois casos mostram como o interesse próprio dos membros de uma instituição ameaçam sua sobrevivência, em médio prazo.

1983

37. ECKNER, J.O. Integrity awareness training for managers. *Training and Development Journal*, 37:46-9, July 1983.

Num programa anticorrupção, além da manutenção da integridade, é importante propiciar um ambiente positivo de gerência, e um treinamento de consciência.

38. MARKETING direto já tem ética. *Marketing*, 16(118):42, Ago. 1983.

A ABEMD — Associação Brasileira de Marketing Direto divulga o teor do seu Código de Ética, demonstrando sua preocupação com os problemas de ordem ética.

39. McCOY, B.H. Applying the art of action-oriented decision making to the knotty issues of everyday business life. *Management Review*, 72:20-4, July 1983.

A Ética nos Negócios está ligada à autenticidade e integridade da empresa. Ser ético é seguir a empresa, os seus objetivos de cultura, seus proprietários, seus funcionários, seus compradores.

40. SHERWIN, D.S. The ethical roots of the business systems. *Harvard Business Review*, 61:183-92, Nov./Dec. 1983.

A sociedade tem o direito de esperar mais do que dinheiro das empresas. Espera um comportamento moral.

41. WHITE, L.P. & WOOTEN, K.C. Ethical dilemmas in various stages of organizational development. *Academy of Management Review*, 8(4):690-7, Oct. 1983.

São apresentados cinco dilemas éticos vividos por sistemas de clientes e intervencionistas do desenvolvimento organizacional.

42. WILSON, G.T. Solving ethical problems and saving your career. *Business Horizons*, 26:16-20, Nov./Dec. 1983.

Alguns problemas éticos são facilmente resolvidos, outros não. Sempre a alta e média gerências devem saber lidar com as situações, avaliando os efeitos em sua carreira.

1982

43. BEEMAN, D.R. & TIMMINS, S.A. Who are the villains in international business? *Business Horizons*, 25:7-10, Sept./Oct. 1982.

O artigo analisa a natureza e a extensão das práticas não-éticas de governos estrangeiros, em relação às empresas norte-americanas. São citados como exemplo os países andinos, Colômbia, Brasil e Nigéria.

44. Do organizational codes of conduct really affect employees' behavior? *Management Review*, 71:53, June 1982.

Através de pesquisa, verificou-se que os códigos de ética não influenciam significativamente o comportamento dos funcionários.

45. GOODPASTER, K.E. & MATTHEWS JR., J.B. Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, 60(1):132-41, Jan./Fev. 1982.

Crítica a alguns autores que desvinculam a responsabilidade da empresa, do pessoal, entendendo que no jogo das organizações não cabem princípios formais como honestidade, coragem, consideração e integridade moral.

46. HENDERSON, V.E. The ethical side of enterprise. *Sloan Management Review*, 23:37-47, Spring 1982.

O autor apresenta um modelo para incorporar fatores situacionais ao processo de tomada de decisão.

47. MELDMAN, J.A. SMR Forum Educating toward ethical responsibility in MIS. *Sloan Management Review*, 23(2):73-5, Winter 1982.

Professores do MIT preocupam-se em inserir questões éticas no currículo das disciplinas ligadas a sistemas de informações gerenciais.

48. MOORE, T. Industrial espionage at the Harvard B-School. *Fortune*, 106:70-2+, Sept. 06, 1982.

A HBS tem jogos de empresas que permitem simulações muito próximas à vida real. Algumas ações não-éticas dos alunos levam a HBS a ver com mais profundidade o curso de Ética Empresarial.

49. PRINGLE, C.D. & LONGENECKER, J.G. Ethics of MBO. *Academy of Management Review*, 7(3):305-12, Apr. 1982.

Alguns meios para aumentar a probabilidade de que o programa de administração por objetivos seja conduzido de uma forma ética.

50. WILLIAMS, Oliver F. Business ethics: a trojan horse? *California Management Review*, 24:14-24, Summer 1982.

Traços de caráter como lealdade, sensibilidade, justiça, compaixão e honestidade não se aprendem na Universidade, mas se reforçam nela.

1981

51. CAVANAGH, G.F. et alii. Ethics of organizational politics. *Academy Management Review*, 6:363-74, July 1981.

Os autores apresentam um modelo normativo de análise ética, útil na determinação de restrições decorrentes dos usos políticos da demanda de poder.

52. DECRIMINALIZING the business offender. *Management Review*, 70(8):4-7. Aug. 1981.

Os crimes de "colarinho branco" passam a ser ofensivos e injustos, pelo preconceito alimentado por movimentos ideológicos, nos Estados Unidos, com interesses antiempresariais.

53. FASCHING, D.J. A case for corporate and management ethics. *California Management Review*, 23(4):62-76, Summer 1981.

De várias formas é possível alcançar a ética e a responsabilidade moral. Enfatiza-se a contribuição ao lucro de um comportamento moral reinante na organização.

54. JOHNSON, H.L. Ethics and the executive. *Business Horizons*, 24(3):53-9, May/June 1981.

A Ética nos Negócios seria relativamente simples se o gerente se enfrentasse sempre com as escolhas entre bem e mal. Muitas vezes, trata-se de dois ou mais bens, ou duas opções indesejáveis.

55. NASH, L.L. Ethics without sermon. *Harvard Business Review*, 59(6):79-90, Nov./Dec. 1981.

A autora analisa um procedimento para testar pragmaticamente o conteúdo ético e dificuldades humanas nas decisões diárias dos negócios e de outras situações organizacionais.

1980

56. CHATOV, R. What corporate ethics statements say. *California Management Review*, 22(4):20-9, Summer 1980.

Uma pesquisa feita junto a quase 300 empresas norte-americanas ajudou a definir ações que deveriam ser proibidas, qual a sua dimensão moral e o tratamento típico de cada determinação ética.

57. HAYES, J.L. Ethics: to see ourselves as others do. *Management Review*, 69(12):2-3, Dec. 1980.

O autor sugere que a ética seja incentivada nas organizações, propondo sete questões ligadas ao trabalho, à empresa e à relação ética entre os funcionários.

58. WHITE, E.J. & MONTGOMERY, B.R. Corporate codes of conduct. *California Management Review*, 23(2):80-7, Winter 1980.

O código de conduta da empresa é uma segurança para os executivos e para a alta administração de que as ações dos funcionários será correta. A violação do código implica em custo e risco para o negócio como um todo.

1979

59. A CASE for institutionalizing corporate ethics. *Management Review*, 68(11):36, Nov. 1979.

A Norton Company de Worcester, Mass., EUA, estabeleceu para si um código e um comitê de ética, para orientar as tomadas de decisão na empresa.

60. HAAVIND, R. New study probes gifts to buyers. *Purchasing*, 86(7):19, Apr. 11, 1979.

Como resultado de uma pesquisa com 6000 respondentes, o autor indica as pressões exercidas sobre os compradores, com a expectativa de uma "reciprocidade" específica.

61. HAYES, J.L. Other people's money. *Management Review*, 68(6):2-3, June 1979.

O autor sugere o estabelecimento de um "índice de corrupção" que possibilite apurar a correção moral dos gerentes financeiros.

62. LACZNIAK, G.R. et alii. Social marketing: its ethical dimensions. *Journal of Marketing*, 43(2):29-36, Spring 1979.

Os autores realizaram uma pesquisa junto a renomados profissionais e acadêmicos de marketing, para melhor demarcar as ramificações sociais e éticas da crescente atividade de marketing social.

63. RUDELIUS, W. & BUCHHOLZ, R.A. Ethical problems of purchasing managers. *Harvard Business Review*, 57(2):8+, Mar./Apr. 1979.

Não é fácil determinar regras em matéria como tratamento preferencial de fornecedores. É importante estabelecer por escrito as políticas da empresa a respeito de questões éticas.

1978

64. DOWST, S. Overseas codes could cure double standards. *Purchasing*, 84:87+, May 10, 1978.

É interessante elaborar um código de ética comum, nas empresas industriais, tanto para compradores como para vendedores. Tomou por base códigos adotados na Inglaterra e na Alemanha.

65. ENGLAND, G.W. Managers and their value systems: a five-country comparative study. *Columbia Journal of World Business*, 13(2):35-44, Summer 1978.

Análise das implicações do estudo dos sistemas de valor pessoais, para mais de 2500 gerentes de cinco países: Austrália, Japão, Coréia, Índia e Estados Unidos. Existe um padrão comum de tradução dos valores no comportamento identificado nos países.

66. FERRELL, O.C. & WEAVER, K.M. Ethical beliefs of marketing managers. *Journal of Marketing*, :69-73, July 1978.

A alta administração parece estar assumindo uma parte mínima de responsabilidade pela conduta ética dos profissionais de marketing dentro da empresa.

67. HANSON, W.E. Blueprint for ethical conduct. *Journal of Accountancy* 145:80, June 1978.

Práticas antigas como a fraude, e modernas como o suborno, "gratificações" etc., fazem pensar na necessidade de novos e mais elevados padrões de conduta da empresa.

68. MANAGERS, O. Students in an ethics contest. *Management Review*, 67:58, June 1978.

Estudo comparativo entre atitudes de executivos e estudantes a respeito do suborno de funcionários do governo, para conseguir abrir negócios em outros países.

69. OVERSEAS buying; American, UK buyers seek one ethics code. *Purchasing*, 84:47, June 07, 1978.

Há dificuldade de adaptação dos negócios às leis, costumes e cultura de outros países.

70. OWENS, J. Business ethics: age-old ideal, not real. *Business Horizons*, 21(1):26-30, Feb. 1978.

Para tornar a ética operacional e real, a empresa deve possuir um código de ética escrito, específico, positivo e negativo em seu conteúdo ético, baseado em padrões gerais, fortalecido por sanções.

71. SONNENFELD, J. & LAWRENCE, P.R. Why do companies succumb to price fixing? *Harvard Business Review*, 56:145-57, July/Aug. 1978.

Os autores procuram analisar o perigo, as pressões internas e as externas, em relação aos padrões éticos da empresa.

1977

72. ALLEN, F.T. Should corporate ethics be regulated? *Management Review*, 66:16-7, May 1977.

Para recuperar a imagem e a credibilidade, a empresa deve buscar a excelência ética, possuir uma verdadeira qualidade de moralidade, e estar aberta à criação de mais regulamentação.

73. MORGAN, L.L. Business ethics start with the individual. *Management Accounting*, 58(9):11-4, Mar. 1977.

As empresas deveriam criar políticas claras e concisas, que definam sua conduta e a ética dos funcionários. Deveriam selecionar pessoas e firmas cujo caráter ético pareça estar de acordo com seus padrões.

1976

74. CUSHMAN, R. et alii. Norton Company faces the payoffs problem. *Harvard Business Review*, 54(5):6-7, Sept./Oct. 1976.

Empresas norte-americanas, em qualquer parte do mundo, devem se pautar nas leis e normas dos Estados Unidos. Cada organização deve elaborar o seu próprio código de ética.

75. FABER, E. How I lost our great debate about corporate ethics. *Fortune*, 94:180-2+, Nov. 1976.

Um dos dirigentes de uma empresa em expansão no Terceiro Mundo decepçiona-se ao ver seus pares despreocupados com a ética. Aceitam a associação com empresas acostumadas ao suborno de funcionários do Governo, nos países em questão. Interessante estudo de caso.

1972

76. SKANDERA Rudolf. *Canonist ethics: origin of economic thought and management practices*. Rio de Janeiro, FGV, 1972, 164p.

Trata-se de um livro de caráter interdisciplinar que analisa a evolução do pensamento econômico, as mudanças das atitudes sociais em direção ao lucro e aos princípios morais das atividades econômicas.

1971

77. BAUMHART, Raymond. *Ética em negócios*. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1971, 344p.

É apresentada uma pesquisa realizada junto a cerca de 2000 empresários norte-americanos, a respeito das atitudes e reações do homem de negócios, no tocante à ética empresarial. O autor defende a necessidade imperiosa de humanização da tecnocracia dominante. □