



RAE - Revista de Administração de Empresas
ISSN: 0034-7590
rae@fgv.br
Fundação Getulio Vargas
Brasil

Portugal Ferreira, Manuel; Frias Pinto, Cláudia; Carvalho Santos, João; Ribeiro Serra, Fernando A.
AMBIGUIDADE E CONSEQUÊNCIAS FUTURAS DOS COMPORTAMENTOS ÉTICOS: ESTUDO
INTERCULTURAL

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 53, núm. 2, marzo-abril, 2013, pp. 169-182
Fundação Getulio Vargas
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155125723007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

AMBIGUIDADE E CONSEQUÊNCIAS FUTURAS DOS COMPORTAMENTOS ÉTICOS: ESTUDO INTERCULTURAL

AMBIGUITY AND THE IMPLICATIONS FOR THE FUTURE OF ETHICAL BEHAVIOR: AN INTERCULTURAL STUDY

AMBIGÜEDAD Y CONSECUENCIAS FUTURAS DE LOS COMPORTAMIENTOS ÉTICOS: ESTUDIO INTERCULTURAL

RESUMO

Os comportamentos de ética empresarial têm sido questionados, com os recentes escândalos econômico-financeiros e as práticas de empresas e trabalhadores. Neste estudo, baseado em dados recolhidos por questionário, comparamos as percepções de ética de estudantes portugueses ($N=109$) e brasileiros ($N=190$) de Administração, expostos a um conjunto de cenários de ética e aceitabilidade de práticas comerciais, diante de duas dimensões culturais: a tolerância à ambiguidade e a antecipação das consequências futuras. Os resultados

mostram diferenças significativas entre os brasileiros e os portugueses nas três dimensões, sendo os brasileiros mais tolerantes à ambiguidade e mais conscientes das consequências futuras dos seus atos, mas com maior propensão a comportamentos menos éticos. A perspectiva de ganhos mais imediatos parece sobrepor-se à incerteza e aos riscos a médio e longo prazos que a prática de comportamentos menos éticos pode acarretar. Concluímos com uma discussão ampla e pistas para investigação futura.

PALAVRAS-CHAVE Ética empresarial, consequências futuras, tolerância à ambiguidade, propensão a comportamentos éticos.

Manuel Portugal Ferreira manuel.portugal.ferreira@gmail.com

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho – São Paulo – SP, Brasil

Cláudia Frias Pinto claudia.frias.pinto@gmail.com

Mestranda em Gestão de Projetos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho – São Paulo – SP, Brasil

João Carvalho Santos joao.santos@ipleiria.pt

Professor do Instituto Politécnico de Leiria e globADVANTAGE, Center of Research in International Business & Strategy – Leiria, Portugal

Fernando A. Ribeiro Serra fernandoars@uninove.br

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho – São Paulo – SP – Brasil

Abstract The ethicality of business behaviors has been under scrutiny with the recent financial scandals and corporate and employees' practices. In this study, based on data collected by survey, we compare the ethical perceptions of Portuguese ($N=109$) and Brazilian ($N=190$) business students, given a set of scenarios presenting unethical business and commercial practices. The tests use two cultural dimensions: tolerance to ambiguity and anticipations of future consequences as predictors of ethical propensity. The results denote significant differences across countries on the three dimensions, and the Brazilian are more tolerant to ambiguity and more conscious of the future consequences of their acts but also more prone to unethical behaviors. The perspective of short term gains seems to override the ambiguity and the medium and long term risks entailed in unethical behaviors. We conclude with a broad discussion and avenues for future research.

Keywords Business ethics, future consequences, tolerance to ambiguity, ethical propensity.

Resumen Los comportamientos de ética empresarial han sido cuestionados, con los recientes escándalos económico-financieros y las prácticas de empresas y trabajadores. En este estudio, basado en datos relevados a través de cuestionario, comparamos las percepciones de ética de estudiantes portugueses ($N=109$) y brasileños ($N=190$) de Administración, expuestos a un conjunto de escenarios de ética y aceptabilidad de prácticas comerciales, frente a dos dimensiones culturales: la tolerancia a la ambigüedad y la anticipación de las consecuencias futuras. Los resultados muestran diferencias significativas entre los brasileños y los portugueses en las tres dimensiones. Los brasileños son más tolerantes a la ambigüedad y más conscientes de las consecuencias futuras de sus actos, pero con mayor propensión a comportamientos menos éticos. La perspectiva de lucros más inmediatos parece sobreponerse a la incertidumbre y a los riesgos a medio y largo plazos que la práctica de comportamientos menos éticos puede acarrear. Concluimos con una discusión amplia y pistas para investigación futura.

Palabras clave Ética empresarial, consecuencias futuras, tolerancia a la ambigüedad, propensión a comportamientos éticos.

INTRODUÇÃO

A atual economia globalizada apresenta desafios de ética empresarial e profissional importantes, embora as preocupações com a ética, ou a falta dela, no mundo dos negócios não sejam recentes. Pelo menos em parte, a cultura nacional parece moldar as atitudes, percepções e práticas do que é ético nos negócios internacionais, e vários autores (por exemplo, WHIPPLE e SWORDS, 1992; ALLMON e outros, 1997) têm notado a crescente preocupação com a ética, quer nas empresas, quer nos trabalhadores. A internacionalização das empresas, principalmente pela exposição que cria a diferentes ambientes culturais (FRANCIS, 1991; DAVIES e outros, 2000), requer que os gestores internacionais reconheçam e entendam os padrões, normas e regras de ética e de cultura dos indivíduos e organizações nos diferentes países em que operam. Ainda assim, as conclusões dos estudos que se debruçaram sobre a relação entre a ética empresarial e a cultura nacional são inconclusivas (PRIEM e SHAFFER, 2001). Deve-se referir, a esse respeito, que os trabalhos de Lysonski e Gaidis (1991), Whipple e Swords (1992) e Allmon e outros (1997), por exemplo, mostram que as diferenças de ética entre indivíduos não são atribuídas ao país de origem, ou seja, à cultura nacional. Nesses casos, alguns autores argumentam sobre a universalidade das percepções de ética, sugerindo que os valores e percepções do que é ou não ético estão se tornando gradualmente mais homogêneos nos diferentes países. Ainda assim, outros autores confirmaram empiricamente a relação entre dimensões culturais e a avaliação de um dilema ético (VITELL, NWACHUKWU, BARNES, 1993; HUSTED e outros, 1996; PRIEM e SHAFFER, 2001; TSUI e WINDSOR, 2001).

À medida que as organizações se tornam cada vez mais globalizadas e as empresas, mais multinacionais, o entendimento das práticas éticas de gestão além-fronteiras (AHMED, CHUNG, EICHENSEHER, 2003) e o impacto das diferenças culturais na tomada de decisões éticas (KARNES e outros, 1990) vêm tendo cada vez mais importância. Hood e Logsdon (2002, p. 883) concluem que “as práticas negociais e padrões éticos interculturais têm grande importância na compreensão e facilidade de realização dos resultados dos negócios”. Tem sido dada maior importância às diferenças nas percepções éticas entre países (ROBERTSON e FADIL, 1999; TSUI e WINDSOR, 2001; PALAZZO, 2002; CHRISTIE, KWON, RAYMOND, 2003;

TAVAKOLI e outros, 2003; SMITH e HUME, 2005; HE-LIN e SANDSTROM, 2008). A pesquisa tem, efetivamente, sido profícua na procura de uma ligação entre a ética empresarial e a cultura nacional. Por exemplo, Rice (1999) focou a religião como determinante de comportamentos éticos. Nyam e Ng (1994) analisaram a corrupção e os subornos. Stevenson e Bodkin (1998) analisaram as percepções de ética e a aceitação das práticas de vendas. Goodwin e Goodwin (1999) compararam os julgamentos éticos dos estudantes na Malásia e na Nova Zelândia. Ford (2005) comparou os sistemas de valores em consumidores éticos. Cagle e Baucus (2006) focaram os escândalos éticos e os seus efeitos nas percepções éticas dos estudantes de finanças. Alas (2006) analisou a ética em países com diferentes dimensões culturais. Husted e Allen (2008) analisaram o impacto do individualismo e coletivismo no processo de tomada de decisões éticas. Rashid e Ibrahim (2008) e Rice (1999) focaram o efeito da cultura e da religiosidade na tomada de decisões empresariais éticas. Mas, ainda assim, há várias dimensões culturais a serem exploradas, e em diferentes contextos nacionais, para se obter uma teoria geral válida internacionalmente. Com este artigo, contribuímos para o estudo das diferenças interculturais e dos seus efeitos nas percepções éticas entre países.

Neste estudo, procuramos entender se há diferenças nas percepções éticas em dois países com culturas latinas e se duas dimensões culturais – a tolerância à ambiguidade e a preocupação com as consequências futuras – podem ser explicativas de eventuais diferenças nacionais. Para isso, recorremos a duas amostras de estudantes de cursos de Administração, em Portugal e no Brasil. Ao usar essa amostra, com representantes da nova geração de gestores, podemos procurar entender como se comportarão no seu desempenho profissional futuro. Por outro lado, ao avaliar percepções, podemos supor comportamentos, na medida em que um indivíduo que entenda como ético um certo comportamento possivelmente não sofrerá barreiras morais, sociais ou culturais para praticá-lo no futuro.

O artigo está estruturado em cinco partes. Na primeira parte, revemos a literatura relevante sobre ética e cultura, seguido pela proposta de três hipóteses derivadas da teoria. Na terceira parte, apresentamos a metodologia, incluindo a descrição da amostra e do procedimento e instrumento (questionário) utilizado. Na quarta parte, trazemos os resultados. Uma discussão ampla desses resultados, com implicações para a

teoria e a prática empresariais, limitações do estudo e questões para pesquisa futura concluem este artigo.

REVISÃO TEÓRICA

Os estudos que envolvem a ética e a cultura nacional tendem a assumir que as diferenças culturais entre os países são a causa principal das disparidades nas percepções e atitudes éticas das populações. Essa premissa coloca duas questões essenciais: a primeira, sobre a influência da cultura na ética, em que as evidências de eventual relação são apenas parciais, e a segunda, sobre como diferenciar as culturas (ver, também, NYAW e NG, 1994). Neste artigo, aferimos duas dimensões culturais específicas. Outro problema em usar a cultura é salientado por McDonald (2000): determinar se se deve tratar a cultura como variável dependente, independente ou residual. Neste artigo, tratamos a cultura como variável independente, observando a relação de características culturais com a percepção da ética de certas práticas.

Ética empresarial

A ética refere-se ao estudo do que é certo e bom para os humanos (DONALDSON e WERHANE, 1996). É o conjunto de princípios de conduta que regem um indivíduo ou um grupo. A ética é o estudo da moralidade (VELÁSQUEZ, 1982) e, segundo Herndon, Fraedrich e Yeh (2001), o comportamento ético é uma interação complexa de fatores organizacionais, características de personalidade e informação da sociedade. Na sua matriz deontológica, a ética foca as ações específicas ou comportamentos individuais, funcionando como diretrizes predeterminadas de normas de comportamentos num grupo ou organização a que o indivíduo pertence (HUNT e VITELL, 1986, 1992). As percepções de ética, nesse sentido, são orientações para a tomada de decisões, avaliando-se se os comportamentos são certos ou errados, éticos ou não éticos. Na matriz teleológica, o foco assenta nas consequências de determinadas ações ou comportamentos. Inerentes a comportamentos mais ou menos éticos poderão estar consequências positivas ou negativas para os indivíduos, sejam estas punições ou recompensas de origem social ou judicial.

A matriz cultural pode influenciar o comportamento de um indivíduo ou organização perante diferentes

dilemas éticos (ROBERTSON e outros, 2002). Nos diferentes contextos (social, organizacional, empresarial), os indivíduos não estão imunes aos efeitos e à influência da cultura. Scholtens e Dam (2007) defendem que a ética, como parte da cultura, não acontece num vácuo ou de maneira isolada. Tem o seu lugar num ambiente cultural governado por leis, regras e regulamentos, valores e normas formais, códigos de conduta, políticas e várias organizações (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1993; SCOTT, 2001). Efetivamente, tem havido um interesse crescente no estudo da ética com base em uma abordagem cultural (MOORE e RADLOFF, 1996; AHMED, CHUNG, EICHENSEHER, 2003; BEEKUM, STEDHAM, YAMAMURA, 2003; CHERRY, LEE, CHIEN, 2003; CHRISTIE, KWON, RAYMOND, 2003; LIM, 2003; PHAU e KEA, 2007).

Fatores culturais

As dimensões culturais estão relacionadas com a ética, na medida em que podem influenciar a percepção individual em situações que envolvem normas de comportamento, normas e julgamentos éticos, entre outros. Ou seja, uma vez que as sociedades diferem nas dimensões culturais, poderão também diferir nas percepções individuais de problemas éticos, bem como na avaliação das alternativas e nas consequências dos comportamentos (HUNT e VITELL, 1986, 1992).

A aparentemente simples tarefa de definir “cultura” pode ser mais complexa do que seria expectável. Numa ótica internacional, principalmente para estudos interculturais, entendemos a cultura, na concepção de Hofstede (1991, p. 262), como a “programação coletiva da mente” – conjunto de normas, valores e crenças – que distingue um grupo de pessoas de outro. Indivíduos de diferentes nacionalidades estão sujeitos a diferentes pressões socializadoras, e o seu conjunto de valores, crenças, percepções e atitudes conforma-se com as normas socialmente aceitáveis na sociedade (ou país) onde vivem. Muitas das manifestações humanas dependem do contexto sociocultural em que o indivíduo está inserido e que mantém como referência. Essas manifestações podem ser, por exemplo, o comportamento social, os valores morais e a conduta individual. O conceito de cultura está associado a esse contexto sociocultural. A cultura é um espaço complexo, onde estão incluídos os conhecimentos, as crenças, as artes, os valores morais, as leis e os costumes, assim como

qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo indivíduo, como membro de uma sociedade (OG-BURN, 1964). Em sentido amplo, a cultura pode ser entendida como um sistema de normas e de valores que são socialmente transmitidos. Em suma, a cultura pode ser definida como um agregado interativo de características comuns que influenciam a resposta de um grupo (FLAMING, AGACER, UDDIN, 2010) e é evidenciada pelos comportamentos e ações dos membros de uma comunidade. McDonald (2000) refere-se à nacionalidade como uma substituta da cultura.

Uma das dificuldades em definir e conceitualizar cultura é a sua multidimensionalidade. Hofstede, por exemplo, identificou quatro grandes dimensões culturais que distinguem os países: a distância ao poder, a masculinidade/feminilidade, o individualismo/colletivismo e a aversão à incerteza (HOFSTEDE, 1980, 1983a, 1984). Outros estudos identificaram mais tipologias e dimensões culturais, como Kluckhorn e Stroedbeck (1961), que sugeriram dimensões relacionadas com problemas humanos básicos enfrentados pelas sociedades. Hall (1976) referiu-se a culturas de alto e de baixo contexto. Hampden-Turner e Trompenaars (1993) classificaram as culturas nacionais de acordo com as relações com as pessoas, com o tempo e com o ambiente. Finalmente, House e Javidan (2004) identificaram nove dimensões culturais, no projeto GLOBE, e distinguiram dois tipos de manifestações culturais: valores e práticas.

Uma das dimensões culturais que permitem distinguir os cidadãos ou países é a aversão à incerteza (HOFSTEDE, 1980) ou tolerância à ambiguidade. A ambiguidade e a incerteza não são sinônimos absolutos, mas compreendem conceitos relacionados. A aversão à incerteza, segundo Hofstede (1984), está relacionada com a forma como as diferentes sociedades e indivíduos lidam com a incerteza, com situações ambíguas, inesperadas e pouco estruturadas, e como tentam evitá-las. Nas sociedades com maior aversão à incerteza, os indivíduos são fortes, agressivos, emotivos, intolerantes e procuram segurança. Por outro lado, nas sociedades menos avessas à incerteza, os indivíduos são mais contemplativos, menos agressivos, menos emotivos, mais tolerantes e aceitam correr riscos. A incerteza é mais abrangente que a ambiguidade, que implica conhecer as alternativas (FURNHAM e RIBCHESTER, 1995). McLain (1993), por exemplo, define ambiguidade como a falta de informação acerca de um contexto e afirma que a tolerância sugere “aceitação relutante”, enquanto a intolerância sugere

“rejeição”. Segundo Furnham e Ribchester (1995), a tolerância à ambiguidade refere-se à forma como um indivíduo (ou grupo) percebe e processa a informação acerca de situações ambíguas ou estímulos, quando confrontado com um conjunto de pistas que lhe são desconhecidas, complexas ou incongruentes. A tolerância à ambiguidade é geralmente considerada um traço da personalidade (BUDNER, 1962; HORVATH e ZUCKERMAN, 1993; EHRMAN, 1994), uma propriedade das organizações (FURNHAM e GUNTER, 1993) e das culturas nacionais (HOFSTEDE, 1980), que corresponde à forma como cada indivíduo percepciona e lida com situações ambíguas ou estímulos (FURNHAM e AVISON, 1997; FURNHAM e RIBCHESTER, 1995; STOYCHEVA, 2003). Em suma, indivíduos tolerantes à ambiguidade gostam de situações ambíguas ou, pelo menos, lidam bem com elas, durante algum tempo (BUDNER, 1962; MACDONALD, 1970). Indivíduos intolerantes à ambiguidade sentem-se restringidos, ansiosos e tensos em situações desse tipo.

A forma como o comportamento individual é influenciado pela consideração dos seus potenciais resultados futuros é, também, um traço cultural, com investigação realizada na psicologia social (LAMM, SCHMIDT, TROMMSDORFF, 1976; DEVOLDER e LENS, 1982). Strathman e outros (1994, p. 743) definiram as diferenças individuais na apreciação de consequências futuras (*Consideration of Future Consequences* – CFC) como reflexo da “medida em que as pessoas consideram os potenciais, ainda que distantes, resultados dos seus comportamentos atuais e a forma como são influenciados por esses potenciais resultados”. Níveis elevados de CFC indicam um elevado grau de importância dado a futuras consequências do comportamento, enquanto níveis baixos de CFC indicam um grau de importância maior dado às consequências imediatas dos comportamentos.

Resumindo, é provável que exista um impacto de diferenças culturais nos processos de decisão em matéria de ética empresarial (LYSONKI e GAIDIS, 1991; WHIPPLE e SWORDS, 1992). No entanto, são escassos os estudos que efetivamente tratam a cultura como variável independente e aferem, realmente, se essas diferenças culturais existem. Mais comum é a premissa de que a cultura é diferente em diferentes países, sem mais aferições, notando-se uma escassez relativa de trabalhos que discutam quais as dimensões culturais que influenciam diferentes percepções, julgamentos e comportamentos éticos (NYAW e NG, 1994; LU, ROSE, BLODGETT, 1999).

HIPÓTESES

A questão de pesquisa genérica que propusemos é determinar se há uma diferença nas percepções do que são comportamentos empresariais éticos entre indivíduos de diferentes culturas, neste caso, entre os portugueses e os brasileiros. É expectável que as diferenças na cultura nacional, como as discutidas na seção anterior, influenciem as percepções do que são comportamentos mais ou menos éticos em situações das vidas empresarial e profissional. Da pesquisa existente, podemos esperar que, baseados na sua nacionalidade, ou seja, na cultura nacional dominante, existam diferenças no julgamento ético – sejam percepções, atitudes ou comportamentos – entre os portugueses e brasileiros. Uma hipótese específica inicial pode ser formulada como segue:

Hipótese 1. As percepções de ética são diferentes entre os indivíduos portugueses e os brasileiros.

Tolerância à ambiguidade

As pessoas em diferentes culturas diferem na forma como aceitam situações e resolvem problemas que envolvam algum grau de incerteza, ambiguidade e risco. A tolerância à ambiguidade tem sido associada a aspectos como as avaliações objetivas e subjetivas na seleção e contratação de funcionários (BAUER e TRUXILLO, 2000) e às atitudes positivas diante do risco (LAURIOLA e LEVIN, 2001). Yurtsever (2001) verificou que indivíduos com baixa tolerância à ambiguidade tendem a distorcer a informação. Chen e Hoojberg (2000) focaram a relação entre a tolerância à ambiguidade e a baixa diversidade e número de intervenções dos estudantes de Administração. Esses estudos são importantes para entender as práticas individuais e organizacionais, principalmente porque influenciam o exercício ético.

Segundo Chapelle e Roberts (1986) e Hahn (1989), a tolerância à ambiguidade caracteriza-se pela capacidade de um indivíduo funcionar racional e calmamente numa situação em que não é possível fazer uma interpretação clara dos estímulos recebidos. Por conseguinte, indivíduos com baixa tolerância à ambiguidade percebem as situações ambíguas como fontes de desconforto psicológico e ameaça, podendo precipitar-se na tomada de decisões. Arnold e Brown (1999) consideraram a capacidade de correr riscos uma componente da intolerância à ambiguidade.

McLain (1993), por exemplo, afirma que os estudantes mais tolerantes à ambiguidade estão dispostos a correr mais riscos e estão mais abertos a mudanças (NAIMAN, FROHLICH, TODESCO, 1975). Hofstede (1983b) concluiu que indivíduos com maior aversão à incerteza acreditam que as regras da empresa devem ser sempre cumpridas e nunca quebradas.

Uma perspectiva de ética, como referimos, é como o conjunto de normas deontológicas que são “guias” e “regras”, cujo objetivo é promover os comportamentos éticos numa organização (HUNT e VITELL, 1986, 1992). Indivíduos de países com elevada aversão à incerteza tenderão, mais facilmente, a aderir a normas deontológicas do que indivíduos provenientes de países com baixa aversão à incerteza. Uma vez que indivíduos com elevada aversão à incerteza tendem a seguir as regras estipuladas (HOFSTEDE, 1983b), eles também têm maior propensão a colocar os interesses da empresa acima dos seus próprios interesses. Indivíduos de países com baixa aversão à incerteza agem de maneira contrária, ou seja, colocam os seus próprios interesses acima dos interesses da empresa. Assim, podemos sugerir:

Hipótese 2. Indivíduos de culturas com menor tolerância à ambiguidade tenderão a revelar menor propensão para comportamentos menos éticos.

Antecipação das consequências futuras

É razoável argumentar que a adoção de comportamentos éticos e, em particular, de comportamentos menos éticos levará em conta as consequências futuras destes. Por exemplo, as consequências de repreensão social pela comunidade ou mesmo as resultantes de atuação judicial. Ou seja, quando deparados com uma determinada situação, os comportamentos efetivos podem ser determinados na avaliação que o indivíduo faz de quais são os seus ganhos imediatos *versus* os resultados futuros dessas práticas. Assim, indivíduos com maior antecipação das consequências futuras dos seus atos serão mais atentos aos resultados futuros destes e menos às consequências imediatas. Em contraponto, indivíduos com menor antecipação das consequências futuras valorizarão mais os resultados imediatos e menos os resultados diferidos. Portanto, ao analisar até que ponto os indivíduos antecipam as consequências futuras, avaliamos se e como os indivíduos são influenciados pelos resultados ou consequências futuros dos seus comportamentos.

No contexto da ética empresarial, é razoável estabelecer o argumento de que haverá uma influência dessa dimensão cultural – antecipação de consequências futuras – sobre os comportamentos em questões nas quais se exponha a ética empresarial. Em muitos casos de ética (como em alguns dos cenários usados na componente empírica deste artigo), o que está em jogo são situações que necessitam de resposta rápida e que envolvem ganhos monetários. Os indivíduos com maior antecipação das consequências futuras serão menos agressivos (JOIREMAN, ANDERSON, STRATHMAN, 2003), menos impulsivos (JOIREMAN, ANDERSON, STRATHMAN, 2003) e mais conscientes (STRATHMAN e outros, 1994) dos seus comportamentos. Mas a antecipação do futuro influencia várias percepções, como seja a impulsividade ou o não resistir a tentações (JOIREMAN, ANDERSON, STRATHMAN, 2003), o maior grau de consciencialização (STRATHMAN e outros, 1994) e os cuidados na preservação do ambiente (JOIREMAN e outros, 2001). Por exemplo, é menos provável que um indivíduo fume ou consuma álcool se está consciente dos efeitos perniciosos para a sua saúde no longo prazo. Também tenderá a praticar esporte mais regularmente (OUELLETTE e outros, 2005) e será menos sensível à pressão dos pares para adotar práticas que possam ter efeitos negativos a longo prazo, como beber (REIFMAN, 2001) ou praticar sexo de risco (DORR e outros, 1999).

Em resumo, quando os indivíduos antecipam as consequências dos seus atos, é possível que sejam menos dirigidos por impulsos e ganhos imediatos, contemplando quais os resultados no longo prazo das suas práticas. É, assim, expectável que as respostas dos indivíduos a questões sociais e aos seus comportamentos associados sejam influenciadas pela sua percepção temporal (ZIMBARD e BOYD, 1999). Considerando o anteriormente referido, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 3. Indivíduos em culturas com maior antecipação das consequências futuras de comportamentos menos éticos tenderão a revelar menor propensão para comportamentos menos éticos.

METODOLOGIA

O objetivo deste artigo é testar se existe uma relação entre as diferenças culturais e as percepções de éti-

ca. Testamos, para o efeito, dois indivíduos de dois países, Portugal e Brasil, usando uma amostra de estudantes de Administração de Empresas. A escolha de dois países com semelhanças culturais impõe um teste mais estrito, na medida em que história, língua e cultura historicamente partilhadas podem dificultar a verificação de diferenças culturais substanciais. No nosso estudo, tratamos duas dimensões culturais: a tolerância à ambiguidade e a consideração de consequências futuras, como variáveis independentes.

Amostra

A amostra inclui estudantes do ensino superior, de Administração, em Portugal e no Brasil. A utilização de estudantes em vez de profissionais é frequente em estudos de ética, apesar dos inconvenientes reconhecidos. Porventura, mais relevante é a crítica expressa de que os estudantes não têm experiência profissional (por exemplo, HUNT e VITELL, 1986). Na nossa amostra, mais de 60% dos participantes declaram ter experiência profissional e 56% são estudantes-trabalhadores, de modo que essa limitação é, pelo menos, atenuada. Ao inquirir estudantes, podemos, com as reconhecidas limitações, inferir as suas práticas futuras como profissionais.

Vários estudos já tentaram entender as atitudes éticas com recurso a amostras de estudantes, principalmente do curso de Administração, focando aspectos como o impacto das características pessoais, como o gênero e a idade, nas diferenças de julgamentos éticos (RUEGGER e KING, 1992; WHIPPLE e SWORDS, 1992; KOHUT e CORRIHER, 1994). Outros estudos compararam os julgamentos éticos dos estudantes com os julgamentos éticos dos gestores (LYSONSKI e GAIDIS, 1991). Tem sido dada ênfase ao impacto das diferenças culturais na tomada de decisões éticas, dos estudantes e dos gestores (LYSONSKI e GAIDIS, 1991; WHIPPLE e SWORDS, 1992; SHAFER e PARK, 1999; SHAFER, 2008).

A amostra não é aleatória, na medida que o instrumento de recolhimento de dados foi distribuído em sala de aula. Aos participantes, não foi dado conhecer a questão de pesquisa, de modo a não enviesar as respostas – são conhecidas as dificuldades com as respostas socialmente desejáveis – apenas tendo sido explicado que se tratava de um questionário para trabalho científico, cujos dados seriam tratados estatisticamente e garantido o anonimato. A participação foi voluntária e nenhum estudante se recusou

a responder ao questionário. A amostra final contempla 299 estudantes, dos quais 109 portugueses e 190 brasileiros. A amostra é suficientemente grande para garantir confiabilidade.

Na Tabela 1, apresentamos o descritivo da amostra, que inclui 134 participantes masculinos e 165 femininos, com uma média de 22,5 anos de idade e, na maioria, com experiência profissional.

Instrumento de pesquisa

Os dados deste estudo foram recolhidos por meio de um questionário estruturado, de autocompletamento. O questionário foi traduzido para português e pré-testado, a fim de garantir a total compreensão da informação, na sua redação em português. Para os alunos brasileiros, foram feitos ajustamentos apenas de semântica ao texto. O questionário continha três partes. A primeira era composta por 15 cenários, descrevendo várias situações de possíveis dilemas éticos, presentes na gestão de negócios e no ambiente atual. A segunda parte continha um conjunto de afirmações, relativas às duas dimensões culturais. A terceira parte incluiu um conjunto de questões sobre as características dos participantes, como a idade, gênero, ano que frequenta no curso, experiência profissional, entre outras.

Os 15 cenários de ética foram utilizados em estudos anteriores (DABHOLKAR e KELLARIS, 1992;

BODKIN e STEVENSON, 2007). Todos os cenários apresentados descrevem situações de comportamento ético empresarial questionável, sendo as respostas dos participantes apresentadas numa escala de tipo Likert, ancorada em 1 – comportamento não ético e 7 – comportamento ético. Assim, indivíduos com maior propensão ética tenderiam a avaliar mais negativamente (com menor pontuação) a situação descrita no cenário.

A utilização de cenários é adequada por várias razões. Eles representam situações realistas em contexto de interação com clientes ou práticas comerciais. Alguns pesquisadores defendem que as respostas a cenários são mais válidas que as respostas a questões (ver, por exemplo, FRITZSCHE e BECKER, 1984). Ao solicitar aos participantes que avaliassem os comportamentos como éticos ou não éticos (usando uma escala), reduzimos eventuais problemas de obter respostas socialmente desejáveis (RANDALL e FERNANDES, 1991), que podem ocorrer quando se pede aos participantes para preverem o seu próprio comportamento.

As dimensões culturais aferidas foram a tolerância à ambiguidade e consideração de consequências futuras. Para a tolerância à ambiguidade, usamos a escala de McLain (1993). Essa escala contém 22 afirmações que refletem a tolerância do indivíduo à ambiguidade (por exemplo, *Eu sou tolerante para situações ambíguas*) e a intolerância à ambiguidade (por exemplo, *Eu evito situações que me são incompreensíveis*).

Tabela 1 – Descritivo da amostra

	Total	%	Portugal	%	Brasil	%
Idade (média)	22,5		20,9		22,7	
Gênero						
Masculino	134	44,8	35	32,1	98	51,6
Feminino	165	55,2	74	67,9	85	44,7
Experiência profissional						
Sim	183	61,2	67	61,5	142	74,7
Não	97	32,4	41	37,6	30	15,8
Trabalhador estudante						
Sim	168	56,2	16	14,7	152	80
Não	124	41,5	93	85,3	31	16,3
Ano do curso						
1º	115	38,5	44	40,4	71	31,4
2º	124	41,5	38	34,9	86	45,3
3º	35	11,7	27	24,8	8	4,2
4º	7	2,3	--	--	7	3,7
Total	299		109		190	

cadas de compreender facilmente). Os participantes avaliaram essas afirmações, utilizando uma escala de tipo Likert ancorada em 1 – discordo completamente e 7 – concordo completamente. Esse instrumento apresenta uma fiabilidade elevada (Cronbach alpha 0,86).

Para a aferição da consideração de futuras consequências, usamos a escala de Strathman e outros (1994), que contém 12 afirmações que refletem a tendência de um indivíduo para considerar as consequências imediatas/futuras no seu comportamento. Cinco afirmações refletem uma preocupação com as consequências futuras (por exemplo, *Eu penso como as coisas podem ser no futuro e tento influenciar essas coisas no meu comportamento do dia a dia*), enquanto as restantes afirmações refletem uma preocupação com as consequências imediatas (por exemplo, *O meu comportamento apenas é influenciado pelos resultados imediatos – isto é, numa questão de dias ou semanas – das minhas ações*). Os participantes avaliaram essas afirmações utilizando uma escala de tipo Likert ancorada em 1 – extremamente incaracterística e 5 – extremamente característica. Esse instrumento já foi usado em diversos estudos anteriores (JOIREMAN, ANDERSON, STRATHMAN, 2003; STRATHMAN e JOIREMAN, 2005; JOIREMAN, STRATHMAN, BALLIET, 2006), reportando elevada fiabilidade (Cronbach alpha superior a 0,80).

RESULTADOS

A análise dos resultados permite observar que os brasileiros têm menor propensão ética que os portugueses. A avaliação média aos 15 cenários de ética dos brasileiros (3,74) é maior que a dos estudantes portugueses (3,39). Conduzimos uma ANOVA, tendo obtido $F(297,1)=17,073$, $p=0,000$. Assim, podemos corroborar a Hipótese 1, de que há uma diferença significativa nas percepções de ética dos dois grupos de participantes, brasileiros e portugueses.

Estabelecida uma diferença nas percepções de ética, é necessário aferir se as variáveis culturais propos-

tas contribuem para explicá-la. Testamos a Hipótese 2, de que a menor tolerância à ambiguidade conduzirá a uma menor propensão a comportamentos menos éticos. Em média, os brasileiros têm menor tolerância à ambiguidade ($M = 4,05$) do que os portugueses ($M = 4,18$), sendo essa diferença significativa ($F(297,1) = 4,918$, $p=0,027$). Realizamos uma ANOVA com dois fatores fixos (país e tolerância à ambiguidade) sobre as percepções de ética. Esse teste permite analisar se há uma diferença para além do efeito do país. O teste dessa hipótese (ver Tabela 3) permite observar um efeito significativo ($F(299,74) = 2,319$, $p = 0,000$), mas não nos permite corroborar a Hipótese 2. Assim, a expectativa seria que os brasileiros, tendo menor tolerância à ambiguidade, teriam maior propensão ética do que os portugueses, mas, como os brasileiros apresentaram menor propensão ética que os portugueses, a hipótese não é corroborada.

Em média, os brasileiros têm maior antecipação de consequências futuras ($M = 3,07$) do que os portugueses ($M = 2,98$), sendo essa diferença marginalmente significativa ($F(296,1) = 3,698$, $p = 0,055$). Para testar a Hipótese três, que manifesta o impacto da antecipação das consequências futuras, realizamos uma ANOVA com dois fatores fixos (país e ACF). O teste dessa hipótese (ver Tabela 4) permite observar um efeito positivo e significante ($F(298,24) = 1,619$, $p = 0,037$), mas não é coerente com a proposta de que os brasileiros que têm maior antecipação de consequências futuras tenham também maior propensão ética que os portugueses, como resultaria da aplicação da Hipótese 3.

DISCUSSÃO E NOTAS FINAIS

Neste artigo, analisamos diferenças nas percepções do que são comportamentos mais ou menos éticos em situações empresariais, num estudo empírico composto por uma amostra de estudantes brasileiros e portugueses de Administração. Os testes revelaram a existência de diferenças significativas nas percepções do que são

Tabela 2 – ANOVA sobre a ética

	Soma de quadrados	gl	Média de quadrados	F	Sig.
Entre grupos	8,253	1	8,253	17,073	0,000
Dentro dos grupos	143,558	297	0,483		
Total	151,811	298			

comportamentos éticos entre os dois grupos, o que é de salientar, porquanto há uma similaridade cultural entre os dois países, fruto de um passado histórico comum. A herança cultural histórica é manifestada em diversas componentes culturais, religião dominante, ritos e numa língua comum (o português). Analisamos, também, duas dimensões culturais que poderiam responder por eventuais diferenças nas percepções do que são comportamentos mais ou menos éticos. O nosso propósito não é avaliar, mas apenas descrever e explicar diferenças entre culturas, eventualmente determinando como a cultura pode influenciar essas percepções de ética (TREVINO, 1992). Das percepções, podemos inferir comportamentos dos indivíduos na medida em que os eles são, pelo menos em parte, influenciados pelas atitudes (como os valores éticos) e a situação.

Com a integração econômica e a promoção de trocas comerciais e de investimento estrangeiro entre os dois países, é importante entender o impacto de diferenças culturais, quer na adaptação dos trabalhadores, quer nas relações comerciais e de investimento.

Em particular, é importante entender que os cidadãos desses dois países, apesar de eventuais semelhanças culturais, terão algumas percepções diferentes quanto ao que são comportamentos eticamente adequados em contexto empresarial. Os resultados estatísticos revelam que há diferenças significativas quanto às percepções do que constituem comportamentos éticos, mas, também, nas duas dimensões culturais utilizadas. Não são tão evidentes na forma como se relacionam com a ética empresarial. Para as empresas, é crucial não apenas desenvolver códigos de ética e normas de conduta, mas implementar sistemas para a sua aplicação e entender as idiossincrasias locais na própria forma como os indivíduos atuam.

A tolerância à ambiguidade é uma característica dominante na sociedade portuguesa (ver, a esse propósito, os estudos de Hofstede sobre a aversão à incerteza que classificam Portugal no nível mais alto dessa dimensão) e menos presente na sociedade brasileira. A prática de comportamentos menos éticos pode ter consequências imprevistas, quer por eventual

Tabela 3 – Teste da tolerância à ambiguidade

Fonte	Tipo III soma de quadrados	gl	Média de quadrados	F	Sig.
Modelo corrigido	85,726 ^a	103	0,832	2,456	0,000
Intercepto	2168,500	1	2168,500	6398,687	0,000
País	7,399	1	7,399	21,832	0,000
Tolerância à ambiguidade (TA)	58,168	74	0,786	2,319	0,000
País * TA	16,907	28	0,604	1,782	0,013
Erro	66,085	195	0,339		
Total	4054,810	299			
Total corrigido	151,811	298			

a. R Squared = ,565 (Adjusted R squared = 0,335)

Tabela 4 – Teste da antecipação das consequências futuras

Fonte	Tipo III soma de quadrados	gl	Média de quadrados	F	Sig.
Modelo corrigido	37,854a	43	0,880	2,001	0,001
Intercepto	1532,330	1	1532,330	3482,547	0,000
País	4,710	1	4,710	10,705	0,001
Antecipação de futuras consequências (AFC)	17,092	24	0,712	1,619	0,037
País * AFC	14,323	18	0,796	1,808	0,025
Erro	111,761	254	0,440		
Total	4050,259	298			
Total corrigido	149,614	297			

a. R Squared = 0,253 (Adjusted R Squared = 0,127)

atuação legal, quer por recriminação social – pelos pares e pela sociedade. É provável que, em culturas com menor tolerância à ambiguidade, os cidadãos estejam menos dispostos a incorrer na incerteza e a suportar a ansiedade emergente de ultrapassarem normas sociais vigentes – como a de não incorrer em comportamentos menos éticos, pelos prejuízos sociais e econômicos originados. Culturas menos tolerantes à ambiguidade provavelmente preferirão resultados dicotómicos (como a avaliação das práticas em certas e erradas) e preferirão menor variabilidade nas ações. De fato, uma estratégia possível, nessas culturas, é a adesão rígida a noções e preconceitos predefinidos, em que, quando deparadas com situações contrárias às noções e preconceitos, tentarão evitar a ansiedade e o conflito interno, preferindo seguir as suas concepções iniciais.

Os comportamentos podem ter consequências que ultrapassam o momento em que são adotados. Os indivíduos podem ser influenciados pela sua avaliação quer das consequências imediatas quer diferidas dos seus atos. Por exemplo, a possibilidade de ser preso em resultado de cometer uma fraude financeira, apesar do ganho imediato, pode levar o indivíduo a não cometer a fraude. Enganar os clientes, vendendo-lhes produtos defeituosos, permite benefícios imediatos, mas pode originar uma perda de clientes no futuro e uma recriminação social a longo prazo. Ou seja, mesmo no que respeita à conduta, em matéria de ética empresarial, há uma luta interna que influencia os comportamentos, em que um conjunto de benefícios imediatos se contrapõe às consequências futuras dos atos. Assim, seria razoável sugerir que, quanto menos os indivíduos antecipam as consequências futuras dos seus atos, menos contemplam o longo prazo, em favor do curto prazo, e mais facilmente adotam comportamentos menos éticos, se, com isso, tiverem um ganho imediato. Em contraponto, a maior antecipação das consequências futuras conduziria os indivíduos a considerarem as implicações futuras dos seus comportamentos atuais e a usarem os seus objetivos de longo prazo para guiarem as suas práticas atuais. Seriam, nesse último caso, esperados comportamentos mais éticos.

É provável que o país de origem apenas ajude a explicar parcialmente os comportamentos éticos (LYSONSKI; GAIDIS, 1991). Uma análise mais detalhada, inclusive de como cada sociedade avalia o que são comportamentos mais e menos éticos, seria recomendável e poderia permitir melhor compreensão.

Poderemos incluir, nesses estudos futuros, aspectos como a condição econômica e social dos indivíduos, o estado da economia nacional e até a própria percepção do que é ou não ético. Por exemplo, parece que o objeto de ação é essencial, em Portugal, na aferição do que é ético. Questionamos os nossos alunos que dizem não “haver mal” no roubo de um grampo, mas já veem algum (pouco) mal no roubo de uma caixa de grampos, e muito mal no roubo de um automóvel. Fica, portanto, muito por examinar em estudos futuros. Mas será importante aprofundar as relações e os construtos que introduzimos neste estudo. Não basta, por exemplo, estudar a antecipação de consequências negativas futuras, como ser preso ou ser recriminado, mas é importante adicionar aspectos como a probabilidade de essas sanções se verificarem efetivamente. Por exemplo, em Portugal, a população é crescentemente descrente do sistema judicial e, nas escolas, a punição por ser pego colando é virtualmente inexistente. No contexto empresarial, também as relações laborais cada vez mais “flexíveis” não são geradoras de uma identificação com a empresa, e mesmo a violação de normas e códigos de ética internos não parece gerar desconforto. Nesse contexto, é razoável afirmar que os indivíduos prosseguiriam com os seus próprios interesses em desfavor dos da empresa. Se as pressões sociais forem altas, isso pode significar, por exemplo, condenar práticas empresariais menos éticas.

As implicações deste estudo para a teoria assumem, essencialmente, a forma do teste de dimensões culturais pouco exploradas. De fato, tanto quanto é nosso conhecimento, este é o primeiro estudo a analisar especificamente a dimensão de antecipação das consequências futuras como possível variável explicativa de percepções de ética empresarial. As extensões a novas variáveis culturais permite entender melhor quais, e como, são efetivamente as variáveis mais relevantes nos comportamentos éticos.

A pesquisa futura pode prosseguir em várias direções. Embora não seja possível estabelecer relações de causa e efeito com recurso a questionários, em que a causalidade é inobservável, seria importante realizar experimentações, eventualmente, recorrendo a manipulações das situações e dos sujeitos. É, também, importante estender os estudos a novas dimensões de cultura e verificar se eventuais diferenças culturais realmente existem. É hoje reconhecido que há uma tendência para uma maior universalização de certas dimensões culturais, à qual a ética não fica imune.

Este artigo tem um conjunto de limitações. A uti-

lização de estudantes é uma limitação bem conhecida da investigação existente, embora essa desvantagem seja atenuada por a maioria dos participantes estudantes no nosso trabalho ter experiência profissional prévia (61% em Portugal e 75% no Brasil). A generalização para outras populações e públicos exigirá uma amostra mais abrangente e composta por outros públicos além de estudantes. Também nos procedimentos, reconhecemos a limitação emergente de, na aferição de características culturais, usarmos respostas individuais que agregamos para, de alguma forma, representarem características de uma cultura nacional (ver, a esse propósito, MCSWEENEY, 2002).

Este estudo pretende contribuir para a discussão e aumento de conhecimento acerca das diferenças culturais entre países. Se gestores das empresas tiverem maior conhecimento acerca dessas diferenças e de como estas se materializarão em comportamentos em situações específicas, poderão entender e preparar-se melhor nos seus processos internacionalização. Compreender o que torna os indivíduos, os países e organizações diferentes nas suas práticas empresariais tem o benefício de ajudar a melhorar a competitividade.

REFERÊNCIAS

- AHMED, M; CHUNG, K; EICHENSEHER, J. Business students perception of ethics and moral judgement: a cross-cultural study. *Journal of Business Ethics*, v. 43, n. 1-2, p. 89-102, 2003.
- ALAS, R. Ethics in countries with different cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, v. 69, n.3, p. 237-247, 2006.
- ALLMON, D; CHEN, H; PRITCHETT, T; FORREST, P. A multi-cultural examination of business ethics perceptions. *Journal of Business Ethics*, v. 16, n. 2, p. 183-188, 1997.
- ARNOLD, J; BROWN H. A map of the terrain. In: Arnold, J. (Org.). *Affect in language learning*. Cambridge: CUP, 1999. p. 1-24.
- BAUER, T; TRUXILLO, D. Temp-to-permanent employees: a longitudinal study of stress and selection success. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 5, n. 3, p. 337-346, 2000.
- BEEKUN, R; STEDHAM, Y; Yamamura, J. Business ethics in Brazil and U.S: a comparative investigation. *Journal of Business Ethics*, v. 42, n. 3, p. 267-279, 2003.
- BODKIN, C; STEVENSON, T. University students' perceptions regarding ethical marketing practices: affecting change through instructional techniques. *Journal of Business Ethics*, v. 72, n.3, p. 207-228, 2007.
- BUDNER, S. Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, v. 30, n. 1, p. 29-50, 1962.
- CAGLE, J; BAUCUS, M. Case studies of ethics scandals: effects on ethical perceptions of finance students. *Journal of Business Ethics*, v. 64, n. 3, p. 213-229, 2006.
- CHAPELLE, C; ROBERTS, C. Ambiguity tolerance and field independence as predictors of proficiency in English as a second language. *Language Learning*, v. 36, n. 1, p. 26-45, 1986.
- CHEN, C; HOOJBERG, R. Ambiguity intolerance and support for valuing-diversity interventions. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 30, n. 11, p. 2392-2408, 2000.
- CHERRY, J; LEE, M; CHIEN, C. A cross-cultural application of a theoretical model of business ethics: bridging the gap between theory and data. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 4, p. 359-376, 2003.
- CHRISTIE, M; KWON, I; STOEBERL, P; RAYMOND, R. A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, v. 46, n. 3, p. 263-287, 2003.
- DABHOLKAR, P; KELLARIS, J. Toward understanding marketing students' ethical judgement of controversial personal selling practices, *Journal of Business Research*, v. 24, n. 4, p. 313-329, 1992.
- DEVOLDER, M; LENS, W. Academic achievement and future time perspective as a cognitive-motivational concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 42, n. 3, p. 566-571, 1982.
- DONALDSON T; WERHANE, P. *Ethical issues in business: a philosophical approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- DORR, N; KRUCKEBERG, S; STRATHMAN, A; WOOD, M. Psychosocial correlates of voluntary HIV antibody testing in college students. *AIDS Education and Prevention*, v. 11, n.1, p. 14-27, 1999.
- EHRMAN, M. Weakest and strongest learners in intensive language training: a study of extremes. In: Klee, C. (Ed) *Faces*

in a crowd: the individual learner in multisession courses. Boston: MA, Heinle & Heinle, 1994.

FLAMING, L; AGACER, G; UDDIN, N. Ethical decision-making differences between Philippines and United States students. *Ethics & Behavior*, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2010.

FORD, C; NONIS, S; HUDSON, G. A cross-cultural comparison of value systems and consumer ethics. *Cross-Cultural Management*, v. 12, n. 4, p. 36-50, 2005.

FRANCIS, J. When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 3, p. 403-428, 1991.

FRITZSCHE, D; BECKER, H. Linking management behavior to ethical philosophy: an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 166-175, 1984.

FURNHAM, A; RIBCHESTER, T. Tolerance of ambiguity: a review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology*, v. 14, n. 3, p. 179-199, 1995.

FURNHAM, A; AVISON, M. Personality and preference for surreal paintings. *Personality and Individual Differences*, v. 23, n. 6, p. 923-935, 1997.

FURNHAM, A; GUNTER, B. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. London: Routledge, 1993.

GOODWIN, J; GOODWIN, D. Ethical judgments across cultures: a comparison between business students from Malaysia and New Zealand. *Journal of Business Ethics*, v. 18, n. 3, p. 267-281, 1999.

HAHN, C. Dealing with variables in the language classroom. *English Language Forum*, v. 27, p. 9-11, 1989.

HALL, E. *Beyond cultures*. New York: Doubleday, 1976.

HAMPDEN-TURNER, C; TROMPENAARS, F. *The seven cultures of capitalism: value systems in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. New York: Doubleday, 1993.

HELIN, S; SANDSTROM, J. Codes, ethics and cross-cultural differences: stories from the implementation of a corporate code of ethics in a MNC subsidiary. *Journal of Business Ethics*, v. 82, n. 2, p. 281-291, 2008.

HERNDON, N; FRAEDRICH, J; YEH, Q. An investigation of

moral values and the ethical content of corporate culture: Taiwanese versus U.S. sales people. *Journal of Business Ethics*, v. 30, n. 1, p. 73-85, 2001.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. Dimensions of national culture in fifty countries and three regions. In: Deregowski, J; Dziurawiec, S; Annios, R. (Eds) *Explications in cross-cultural Psychology*. Lisse: Swets and Zeitlinger, 1983a. p. 335-355.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 4, n. 2, p. 75-89, 1983b.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 389-398, 1984.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOOD, J; LOGSDON, J. Business ethics in the NAFTA countries: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Research*, v. 55, n. 11, p. 883-894, 2002.

HORVATH, P; ZUCKERMAN, M. Sensation seeking, risk appraisal and risk behaviour. *Personality and Individual Differences*, v. 14, n. 1, p. 41-52, 1993.

HOUSE, R; JAVIDAN, M. Overview of globe. In: House, R; Hanges, P; Javidan, M; Dorfman, P; Gupta, V. (Eds) *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. p. 9-48.

HUNT, S; VITELL, S. A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, v. 6, n. 15-16, p. 5-16, 1986.

HUNT, S; VITELL, S. The general theory of marketing ethics: a retrospective and revision. In: Quelch, J; Smith, C. (Eds) *Ethics in marketing*. Chicago: Irwin, 1992.

HUSTED, B; ALLEN, D. Toward a model of cross-cultural business ethics: the impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, v. 82, n. 2, p. 293-305, 2008.

HUSTED, B; DOZIER, J; MCMAHON, T; KATTAN, M. The impact of cross-national carriers of business ethics on attitu-

des about questionable practices and form of moral reasoning. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 391-411, 1996.

JOIREMAN, J; ANDERSON, J; STRATHMAN, A. The aggression paradox: understanding links among aggression, sensation seeking, and the consideration of future consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 84, n. 6, p. 1287-1302, 2003.

JOIREMAN, J; LASANE, T; BENNETT, J; RICHARDS, D; SOLAIMANI, S. Integrating social value orientation and the consideration of future consequences within the extended norm activation model of pro-environmental behavior. *British Journal of Social Psychology*, v. 40, n. 1, p. 133-155, 2001.

JOIREMAN, J; STRATHMAN, A; BALLIET, D. Considering future consequences: an integrative model. In: Sanna, L; Chang, E. (Eds) *Judgments over time: the interplay of thoughts, feelings, and behaviors*. Oxford: Oxford University, 2006. p. 82-99.

KARNES, A; STERNER, J; WELKER, R; WU, F. A bi-cultural comparison of accountants: perceptions of unethical business practices. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, v. 3, n. 3, p. 45-64, 1990.

KLUCKHORN, F; STROEDBECK, F. *Variations in value orientations*. Evanston: Peterson Row, 1961.

KOHUT, G; CORRIHER, S. The relationship of age, gender, experience and awareness of written ethics policies to business decision making. *SAM Advanced Management Journal*, v. 59, n. 1, p. 32-39, 1994.

LAMM, H; SCHMIDT, R; TROMMSDORFF, G. Sex and social class as determinants of future orientation (time perspective) in adolescents. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 34, n. 3, p. 314-326, 1976.

LAURIOLA, M; LEVIN, I. Relating individual differences in attitude toward ambiguity to risky choices. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 14, n. 2, p. 107-122, 2001.

LIM, G. Differences in ethical judgement between Chinese and Singaporeans: Individual reactions to self and organizational interest considerations. *Singapore Management Review*, v. 25, n. 2, p. 1-24, 2003.

LU, L-C; ROSE, G; BLODGETT, J. The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: an exploratory

study. *Journal of Business Ethics*, v. 18, n. 1, p. 91-105, 1999.

LYSONSKI, S; GAIDIS, W. A cross-cultural comparison of ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, v. 10, n. 2, p. 141-150, 1991.

MACDONALD, A. Revised scale for ambiguity tolerance: reliability and validity. *Psychological Reports*, v. 26, n. 3, p. 791-798, 1970.

MCDONALD, G. Cross-cultural methodological issues in ethical research. *Journal of Business Ethics*, v. 27, n. 1-2, p. 89-104, 2000.

MCLAIN, D. The MSTAT-1: a new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, v. 53, n. 1, p. 183-189, 1993.

MCSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, v. 55, n. 1, p. 89-118, 2002.

MOORE, R; RADLOFF, S. Attitudes towards business ethics held by South African students. *Journal of Business Ethics*, v. 15, n. 8, p. 863-869, 1996.

NAIMAN, N; FROHLICH, M; TODESCO, A. The good second language learner. *TESL Talk*, v. 6, n. 1, p. 58-75, 1975.

NYAW, M; NG, I. A comparative analysis of ethical beliefs: a four country study. *Journal of Business Ethics*, v. 13, n. 7, p. 543-555, 1994.

OGBURN, W. *On culture and social change*. Chicago: University of Chicago, 1964.

OUELLETTE, J; HESSLING, R; GIBBONS, F; REIS-BERGAN, M; GERRARD, M. Using images to increase exercise behavior: prototypes versus possible selves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 31, n. 5, p. 610-620, 2005.

PALAZZO, B. U.S.-American and German business ethics: an intercultural comparison. *Journal of Business Ethics*, v. 41, n. 3, p. 195-216, 2002.

PHAU, I; KEA, G. Attitudes of university students toward business ethics: a cross-national investigation of Australia, Singapore and Hong Kong. *Journal of Business Ethics*, v. 72, n. 1, p. 61-75, 2007.

PRIEM, R; SHAFFER, M. Resolving moral dilemmas in busi-

- ness: a multicountry study. *Business and Society*, v. 40, n. 2, p. 197-219, 2001.
- RANDALL, D; FERNANDES, M. The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, v. 10, n. 11, p. 805-817, 1991.
- RASHID, M; IBRAHIM, S. The effect of culture and religiosity on business ethics: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, v. 82, n. 4, p. 907-917, 2008.
- RICE, G. Islamic ethics and the implications for business. *Journal of Business Ethics*, v. 18, n. 4, p. 345-358, 1999.
- REIFMAN, A. Future orientation buffers the relationship between network drinking and own drinking. Poster presented at the 109th Annual Convention of the American Psychological Association, San Francisco.
- ROBERTSON, C; CRITTENDEN, W; BRADY, M; HOFFMAN, J. Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, v. 38, n. 4, p. 327-338, 2002.
- ROBERTSON, C; FADIL, P. Ethical decision making in multinational organizations: a culture-based model. *Journal of Business Ethics*, v. 19, n. 4, p. 385-392, 1999.
- RUEGGER, D; KING, E. A study of the effect of age and gender upon students' business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n. 3, p. 179-186, 1992.
- SCHOLTENS, B; DAM, L. Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 75, n. 3, p. 273-284, 2007.
- SCOTT, W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- SHAFER, W. Ethical climate in Chinese CPA firms, *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 7-8, p. 825-835, 2008.
- SHAFER, W; PARK, L. An investigation of cultural differences in accounting students' ethical decisions. In: Annual Meeting of the Western Decision Sciences Institute, 38, 1999. *Proceedings*. Western Decision Sciences Institute, 1999, Puerto Vallarta, México.
- SMITH, A; HUME, E. Linking culture and ethics: a comparison of accountants' ethical belief systems in the individualism/collectivism and power distance context. *Journal of Business Ethics*, v. 62, n. 3, p. 209-220, 2005.
- STEVENSON, T; BODKIN, C. A cross-national comparison of university students' perceptions regarding the ethics and acceptability of sales practices. *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 1, p. 45-55, 1998.
- STOYCHEVA, K. *Tolerance of ambiguity*. Pleven: Lege Ardis, 2003.
- STRATHMAN, A; GLEICHER, F; BONINGER, D; EDWARDS, C. The consideration of future consequences: weighing immediate and distant outcomes of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 66, n. 4, p. 742-752, 1994.
- STRATHMAN, A; JOIREMAN, J. (Eds) *Understanding behavior in the context of time: theory, research, and application*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 2005.
- TAVAKOLI, A; KEENAN, A; CRNJAK-KARANOVIC, B. Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, v. 43, n. 1-2, p. 49-64, 2003.
- TREVINO, L. Moral reasoning and business ethics: implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n. 5/6, p. 445-459, 1992.
- TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books, 1993.
- TSUI, J; WINDSOR, C. Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, v. 31, n. 2, p. 143-151, 2001.
- YURTSEVER, G. Tolerance of ambiguity, information, and negotiation. *Psychological Reports*, v. 89, n. 1, p. 57-64, 2001.
- VELASQUEZ, M. *Business ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- VITELL, S; NWACHUKWU, S; BARNES, J. The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, v. 12, n. 10, p. 753-760, 1993.
- WHIPPLE, T; SWORDS, D. Business ethics judgments: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n. 9, p. 671-678, 1992.
- ZIMBARDO, P; BOYD, J. Putting time in perspective: a valid, reliable individual differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 77, n. 6, p. 1271-1288, 1999.